

# PROJEKTITARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

Sari Talonen

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2013

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) TALONEN, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.3.2013
	Sivumäärä 90	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi PROJEKTARVIOINNIN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Toimeksiantaja(t) Tampereen ammattiopisto		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää projektiarvioinnin nykytilaa, etsiä keinoja projektiarvioinnin tehokkaaseen hyödyntämiseen ja saada vastaus miksi projektissa tulisi arvioida. Lisäksi selvitettiin miten työhön valittu tikkataulumenetelmä soveltuu projektiarviointiin. Lisäksi kehitettiin yksi uusi arviointimenetelmä. Tampereen kaupungissa oltiin kiinnostuneita laatimaan projektiarviointiin yhtenäinen ohjeistus, ja Tampereen ammattiopiston (TAO) laatuyksikkö oli hyvin kiinnostunut projektitarvioinnin kehittämisestä.</p> <p>ZEF Arviointikoneella toteutetussa 48 henkilön kyselytutkimuksessa selvitettiin TAO:n projektien arviointia ja sitä, miten projektitarviointia tulisi kehittää. Lisäksi kahdeksan henkilön haastattelututkimuksessa selvitettiin tikkataulumenetelmän käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä projektien arviointiin. Lisäksi kehitettiin yksi SWOTPA-arviointimenetelmä, jota testattiin yhteen projektiin.</p> <p>Tulosten mukaan projektitarviointia pitää kehittää, koska siitä saatuja tuloksia ei osata riittävästi hyödyntää. Tarvitaan yhteisiä selkeitä ohjeita toteuttamisesta ja hyviä esimerkkejä toimivista sekä muunneltavista arviointimenetelmistä. Arviointimenetelmät voivat olla esimerkiksi työssä esitetyn tikkataulu- tai SWOTPA-menetelmän kaltaisia. Projekteissa pitäisi myös kiinnittää huomiota sisäisten koulutus- ja valmennusjärjestelmien luomiseen ja ylläpitoon. Tutkimuksen tuloksista voidaan katsoa olevan hyötyä kaikille projekteille niiden projektitarvioinnin kehittämisessä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin hyvä kokonaiskuva TAO:n projektitarvioinnista, sen kehittämisestä sekä useita perusteltuja syitä siihen, miksi tulisi arvioida. Tuloksia voivat projektitoimijoiden lisäksi hyödyntää myös projektitoiminnasta päättävä johto.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Arviointi, projekti, kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) TALONEN, Sari	Type of publication Master's Thesis	Date 11.3.2013
	Pages 90	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPMENT OF PROJECT EVALUATION		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) TUNKKARI-ESKELINEN, Minna		
Assigned by Tampere College		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to explore the present state of project evaluation, find ways for efficient utilization of project evaluation, and answer the question why a project should be evaluated. Another aim was to explore how suitable the dartboard method, which was chosen for the thesis, is for project evaluation. In addition, a new evaluation method was developed. There was an interest in the City of Tampere to create uniform directions for project evaluation, and there was also a great interest at the Quality Assurance Unit of the Tampere College in developing project evaluation.</p> <p>The study was implemented by the ZEF Evaluation Engineer. It was carried out by sending a questionnaire to 48 people. The study explored the evaluation of projects at the Tampere College and how project evaluation should be developed. In addition, eight people were interviewed to find out the practicability and transferability of the dartboard method for the evaluation of projects. Furthermore, A SWOTPA evaluation method was developed. It was tested in one project.</p> <p>According to the results, project evaluation should be developed because the results generated by it are not sufficiently exploited. Common well-defined instructions of implementation and good examples of functional variable evaluation methods are needed. The evaluation methods can include e.g. the dartboard method or the SWOTPA method presented in the thesis. Projects should also invest in creating and maintaining internal education and coaching systems. All the projects can benefit from the results of the study in the development of project evaluation.</p> <p>The study resulted in a good general view of project evaluation at the Tampere College, its development and many well-founded reasons why product evaluation is important. Those working in the projects and the decision-makers of these projects. e.g. heads of training divisions, principals and financial managers can benefit from the results.</p>		
Keywords evaluation, project, development		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	4
1.2	Opinnäytetyön rajausta.....	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	7
<b>2</b>	<b>PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ .....</b>	<b>8</b>
2.1	Projektitoiminta .....	8
2.2	EU-rakennerahastoprojektit arvioinnin näkökulmasta.....	10
2.3	Tampereen ammattiopiston projektitoiminta.....	14
<b>3</b>	<b>ARVIOINTIPROSESSI.....</b>	<b>16</b>
3.1	Katsaus arvioinnin historiaan .....	16
3.2	Arviointiin läheisesti liittyviä käsitteitä .....	20
3.3	Arvioinnin luokittelu.....	21
3.4	Arviointisuunnitelma.....	24
3.5	Arvioinnin toteuttaminen .....	27
3.6	Sisäinen vai ulkoinen arviointi .....	30
3.7	Arvioinnin eettiset periaatteet .....	32
3.8	Arvioija rooli arvioinnissa .....	34
<b>4</b>	<b>ESIMERKKEJÄ ARVIOINNIN MENETELMISTÄ .....</b>	<b>35</b>
4.1	Menetelmän valintaperusteet .....	36
4.2	ZEF Arvointikone .....	39
4.3	Tikkataulumenetelmä hyödyntäminen projektiarvioinnissa .....	40
4.4	SWOTPA-menetelmä projektiarviointiin .....	42
4.4.1	Jalostettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi .....	43
4.4.2	SWOTPA-menetelmä .....	44
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUS TULOKSET.....</b>	<b>45</b>
5.1	Kyselytutkimus Tampereen ammattiopiston projektien arvioinneista .....	46
5.2	Haastattelututkimus tikkataulumenetelmän soveltamisesta projektiarviointiin.....	53
5.3	Arviointi kehitetyllä SWOTPA-menetelmällä .....	58
5.4	Luotettavuus ja eettisyys .....	60
<b>6</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>61</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>66</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>74</b>
	Liite 1. Arviointisuunnitelma .....	74
	Liite 2. Lomake arvioinnin aikataulutukseen .....	75

Liite 3. Tikkataulumenetelmän esimerkit kahdeksasta ja kahdestatoista eri osa- alueesta. ....	76
Liite 4. Tikkataulumenetelmän ohjeistus .....	77
Liite 5. Topias-projektin tikkatauluarvioinnit .....	78
Liite 6. Työjärjestys 8-kenttäiseen SWOT-analyysiin .....	79
Liite 7. ZEF-kyselyn kysymykset.....	80
Liite 8. Saatekirje TAO:n ZEF-verkkokyselyyn.....	81
Liite 9. Sähköisen ZEF-kyselyn graafisesti esitetyt tulokset. ....	82
Liite 10. Haastattelukysymykset tikkataulumenetelmän käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä.....	83
Liite 11. Saatekirje tikkataulumenetelmän haastatteluun.....	84
Liite 12. SWOTPA-arviointi opettajien työelämähankkeesta.....	85
Liite 13. Opettajat työelämään -hankkeen SWOTPA-arvioinnin tiivistelmä.....	90

## KUVIOT

KUVIO 1. Projektisyklin vaiheita ja palautekierto ESR ohjelmatyöhön .....	10
KUVIO 2. Keskeiset arviointikäsitteet ja niiden suhteet .....	12
KUVIO 3. Erilaiset arvioinnin muodot suhteessa projektitoiminnan eri vaiheisiin ..	21
KUVIO 4. Arviointi projektitoiminnan eri vaiheissa .....	23
KUVIO 5. Arviointiaselman viitekehys .....	26
KUVIO 6. Itsearviointitiedon tuottaminen .....	38
KUVIO 7. SWOTPA-menetelmä, jossa yhdistetty neljä- ja 8-kentäinen SWOT- analyysi.....	44
KUVIO 8. Tikkataulumenetelmä kahdeksalla eri osa-alueella .....	76
KUVIO 9. Tikkataulumenetelmä, kahdellatoista eri osa-alueella .....	76
KUVIO 10. Topias projektin tikkatauluarviointi, oppilaitoskoordinaattoreiden työryhmästä. ....	78
KUVIO 11. Koko Topias-projektin kaikkien työryhmien tikkatauluarviointi. ....	78

## TAULUKOT

## 1 JOHDANTO

Arviointiin ei voi olla törmäämättä projektitoiminnassa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään projektiarviointia. Opinnäytetyö toteutettiin, kun Tampereen kaupungissa oltiin kiinnostuneita luomaan projektiarviointiin yhtenäinen ohjeistus ja Tampereen ammattiopiston (TAO) laatuyksikkö oli hyvin kiinnostunut projektiarvioinnin kehittämisestä.

Tarve projektiarvioinnin kehittämiselle TAOssa syntyi tarpeesta kehittää esimerkkimallit, jotka voisi toteuttaa pienelläkin budjetilla, ja osoittaa projektitoimijoille arvioinnin merkitys eri näkökulmista. Arviointi ei saisi olla projektitoiminnassa itsetarkoituksellista, vaan sen olisi johdettava johonkin. Toisaalta myös systemaattisen arvioinnin juurruttaminen projektitoimintaan parantaisi kehittämistoiminnan laatua ja tekisi kehittämistyön näkyvämmäksi.

TAOssa kehittämisprojektit ovat keskeinen osa organisaation toimintaa. Tällä hetkellä TAOssa on meneillään 52 projektia, joista 42 toteutetaan yhdessä muiden yhteistyötahojen kanssa. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala on mukana yhdeksässä projektissa. Koska projektit muodostavat merkittävän osan TAO:n toiminnasta, on luonnollista, että niiden laatuun, tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen halutaan kiinnittää huomiota. TAO:ltä puuttuvat selkeät ohjeistukset arvioinnista ja sen hyödyntämisestä, eikä projekteissa yleensä budjetoida paljoakaan projektiarviointiin.

Työssä tulevat esille arvioinnin moniulotteinen ja -selitteinen käsite, tarkan määrittämisen mahdottomuus ja arvioinnin tärkeys. Kehittämisprojektien arvioinnissa on valtavana haasteena kerätä oikeaa tietoa oikeaan aikaan ja hyödyntää sitä. Pelkästään kehittämisprojektin lopussa tuotettua arviointitietoa ei enää voida käyttää jo kuljetun tien ohjaamiseen. Tietoa tarvitaan kehittämisprosessin aikana, jotta sitä voidaan hyödyntää projektin ohjaamiseen ja toiminnan parantamiseen.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Työssä tukeudutaan Kyrön (2003, 108) esittämään ajatukseen, että tutkijalla pitää olla teoreettista näkemystä siitä, mitä asiasta on aikaisemmin sanottu. Tärkeätä on myös osata yhdistää asioita aiemmin sanottuun ja nostaa esiin uudenlaisia näkökulmia. Työn tueksi pyrittiin havainnoimaan arvioinnin kentällä käytävää tieteellistä keskustelua ja heikkoja signaaleja.

Lähtökohtana tutkimusotteen valinnassa pitäisi Kanasen (2008, 118) mukaan aina olla tutkimusongelma, josta johdetaan ongelmaan parhaiten soveltuva lähestymistapa. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, josta arvioinnin teoriataustan selvityksen jälkeen toteutettiin tutkimusosuus. Tutkimusosuus on kohdennettu TAO:n projektitoimintaan.

Tutkimusaineisto koostui 48 henkilön ZEF-kyselystä, kahden projektin teemahaastatteluista, joihin osallistui kahdeksan henkilöä, ja yhden uuden kehitetyn SWOTPA-arviointimenetelmän testauksesta. Yksittäiset keinot ovat sellaisenaan vain hyvin harvoin riittäviä pitkäaikaiseen, ja menestykselliseen arvioinnin kehittämiseen. Osa kehittämiskeinoista vaatii toimiakseen pohjatyötä, tietynlaisen lähtötason. Siksi työn yhtenä tutkimuskohteena oli toimeksiantajan pyynnöstä selvittää ZEF Arviointikoneen välityksellä TAO:n projektien arviointia ja sitä, miten projektiarviointia tulisi kehittää. Kyselyyn valittiin henkilöt, joiden toimenkuvaan tämä kuului tai joilla oli vaikuttamismahdollisuuksia projektitoiminnassa. Työelämän työhyvinvoinnin tikkataulumallista johdettua tikkataulumenetelmää on hyödynnetty TAO:n kahdessa projektiarvioinnissa hyvin eri tavalla. Teemahaastatteluissa selvitettiin tikkataulumenetelmän käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä projektien arviointiin. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla laadullinen aineisto erilaisiin aihepiireihin, ja teemojen sisältöä kuvailtiin tuloksissa aineiston alkuperäisillä sitaateilla. Lisäksi kehitettiin yksi uusi projektiarviointi. Se kehitettiin 4- ja 8-kenttäisen SWOT-mallin pohjalta, jota kutsun työssäni nimellä SWOTPA. SWOTPA-menetelmän toimivuutta testattiin yhteen TAO:ssa toimivaan ESR-projektiin.

Näillä valinnoilla saatiin monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa aineisto oli pieni. Sen koosta Ronkainen ja Karjalainen (2008, 20) sanovat omassa tutkimuksessaan, että koon sijaan tärkeää on aineiston laatu suhteessa tutkimuskysymykseen. Työssä olevan haastatteluosuuden tavoitteena oli saada vastaus kysymyksiin.

Tässä työssä tutkimuskysymyksiä ovat:

**Miksi tulisi arvioida?**

Mitä vaatimuksia toimivalle arviointimenetelmälle on?

Mitä etuja arvioinnilla voidaan saavuttaa?

Millaisia ovat arvioinnin ongelmat?

Työn keskeinen käsite on arviointi ja sen eri lähikäsitteet. Projektiarviointi esitetään tyypillisesti yhtenä tapahtumana projektin loppupuolella. Tämä viittaa siihen, että arvioinnissa ollaan kiinnostuneita lähinnä lopputuloksesta. Työssä esitetty lähestymistapa kohdistuu ennen kaikkea siihen arviointiin, jota voidaan hyödyntää kehittämissä työssä koko projektin aikana.

Työssä esitetyt menetelmät on tarkoitettu arvioinnin apuvälineeksi kehittämissä projekteissa työskenteleville. SWOTPA-menetelmää testattiin vain yhteen projektiin, joten aineiston suppeuden vuoksi ei menetelmää pyritä syvällisemmin perustelemaan tai väittämään mitään. Se on mukana, jotta projektitoimijat innostuisivat itsekin löytämään parhaiten toimivan (uuden) menetelmän. Vaikka työni kohdentuu TAO:n tarpeisiin, siitä voi olla hyötyä myös muille projektitoiminnassa arviointia suunnitteleville kansallisesti ja kansainvälisesti. Projektiarviointi ei myöskään ole alsidonnainen, sillä toteuteta kaikilla aloilla. Näin tämä työ voi tukea muidenkin kuin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan projektiarviointeja.

Kehittämissä projekti on kertaluonteinen tai jopa ainutlaatuinen, eikä saatuja tuloksia ole välttämättä tarvetta yleistää. On kuitenkin hyödyksi, jos ne ovat hyödynnettävissä ja siirrettävissä muihin projekteihin ja niiden jälkeiseen toimintaan. Tämän opinäytetyön avulla innostetaan projektiarviointiin ja kehittämään omalle projektille parhaiten sopivaa arviointimenetelmää ja avaamaan käsitystä siitä, kuinka arviointi



voidaan rakentaa projektin sisälle, vahvistamaan kehittämistyön tavoitteellista, tietoista ja oppivaa toteuttamista. Arvioinnin arvo määräytyy merkityksellisyyden ja hyödyllisyyden kautta (Raudasoja 2005, 254).

## **1.2 Opinnäytetyön rajaus**

Toikko ja Rantanen (2009, 60) toteavat, että kehittämistoiminnassa tulisi priorisoida asioita mahdollisimman hyvin, koska kaikkea ei voida toteuttaa. Tästä syystä myös tässä työssä rajattiin aihealuetta. Arviointiin ei ole olemassa aukotonta mallia, joka olisi käyttökelpoinen ja tarkoituksenmukainen tilanteesta riippumatta. Mallien ohella voidaan arvioinnissa erottaa myös ajankohta tai -kohdat. Erilaisia projekteja ja ohjelmia on mahdollista arvioida etu- tai jälkikäteen, minkä lisäksi niissä pyritään entistä enemmän reaaliaikaiseen arviointiin. Ajallista asemointia seuraa pohdinta siitä, miten ongelma on tarkoituksenmukaista yrittää ratkaista, millainen arviointi valitaan ja milloin se ajallisesti toteutetaan. Näin työni painotus on koko projektin aikana tapahtuva vaihteellinen eli formatiivinen arviointi.

Työssä keskityttiin prosessiarviointiin, jossa pyritään nimensä mukaisesti projektitoiminnan kehittämiseen ja edistämiseen. Kehittävä arviointi ei ole yksittäinen menetelmä tai arviointimalli, vaan enemmänkin lähestymistapa, jossa peruseriaatteena on, että arviointitietoa hyödynnetään välittömästi arvioitavan projektin tai kohteen kehittämisessä. (Antila & Piepponen 2011, 6.) Työn painopiste on valittujen menetelmien käytettävyys ja siirrettävyys projektiarviointiin, ei tulosten tulkitseminen.

Projekteja voidaan rahoittaa monesta eri lähteestä. Työssä painotetaan Euroopan sosiaalirahaston (ESR) projektien arvomaailmaa. Vaikka työnäkökulma kohdentuu EU-ohjelmien käsitekokonaisuuksiin, sopivat EU-ohjelmien arvioinneissa käytetyt käsitekokonaisuudet hyvin muihinkin arviointeihin.

Tämän työn tarkoituksena ei ole keskittyä laatuajatteluun. Oletuksena on, että jokainen TAO:n projektitoimija tunnistaa ja ”tietää” laadun olemassaolon ja osaa hyödyntää toiminnassaan TAO:n laatuksikirjaa. Tätä ajatusta tukee myös keväällä 2011 TAO:n saavuttama 1. sija valtiovarainministeriön järjestämässä Suomen parhaiden

käytäntöjen valintaprosessissa (CAF-arviointi). CAF on eurooppalainen itsearvioinnin yhteinen arviointimalli (Common assessment Framework), joka on julkishallinnon käytössä oleva laadunarviointimalli (Valtiovarainministeriö 2012). Perusteena ykkös-sijalle olivat mm. yritysysteistyö, opiskelijoiden sijoittuminen työelämään ja päämäärätietoinen laatutyö. Kilpailuun osallistuessaan TAO:n oli kyettävä osoittamaan oma laatunsa, ja laatuajattelu oli 2010 - 2011 hyvin vahvasti erillä TAO:ssa eri yhteyksissä. (Korte 2012.)

Nykyisin laadun kehityksessä menestymiseen käytetyt keinot eivät yleensä ole salaisuuksia, vaan ne ovat julkisia ja muidenkin sovellettavissa, vaikka laadun arvioinnista on tullut organisaatioiden ja projektitoiminnan keskeinen ohjausväline ja keino erottautua kilpailijoista. Arvioinnin ja laadun yhteydessä pohdittiin, miten projektiarvioinnin kehittäminen tulisi paremmin muiden projektien tietoisuuteen.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön alkuosa eli viitekehys jakautuu neljään osaan. Johdannon jälkeen toisessa osassa käsitellään projektitoimintaa ja TAO:n projektitoiminnan periaatteita. Kolmannessa käsitellään arvioinnin käsitemaailmaa aina sen raportoimiseen ja hyödyntämiseen asti. Neljännessä selvitän työhöni mukaan otetut arviointimallit ja niiden toteuttamisessa tarvittavat määritelmät kehittävästä ja osallistavasta arvioinnista. Viides eli empiirinen osa koostuu tutkimustuloksista. Kuudennessa esitetään työn pohdinta ja johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset. Kaikki osat tukevat onnistuneen ja hyödynnettävissä olevan projektiarvioinnin kehittämistä.

Liitteenä ovat arviointisuunnitelma (liite 1), lomake arvioinnin aikataulutukseen (liite 2), tikkataulumenetelmän esimerkit kahdeksasta ja kahdestatoista eri osa-alueesta (liite 3), tikkataulumenetelmän ohjeistus (liite 4), Topias-projektin tikkatauluarvioinnit (liite 5), työjärjestys 8-kenttiseen SWOT-analyysiin (liite 6), ZEF-kyselyn kysymykset (liite 7), saatekirje TAO:n ZEF-verkkokyselyyn (liite 8), sähköisen ZEF-kyselyn graafisesti esitetyt tulokset (liite 9), haastattelukysymykset tikkataulumenetelmän käytävyydestä ja hyödyllisyydestä (liite 10), saatekirje tikkataulumenetelmän haastatte-

luun (liite 11), SWOTPA-arviointi opettajien työelämähankkeesta (liite 12) ja Opettajat työelämään -hankkeen SWOTPA-arvioinnin tiivistelmä (liite 13).

## **2 PROJEKTI KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ**

Harra (2008, 1) ja kansainvälinen PMBOK (2008, 8) kuvaavat, että projektit ovat kooltaan ja luonteeltaan hyvin erilaisia. Suomen kielessä projektin synonyymi on hanke. Yleisesti projekti ymmärretään ajallisesti ja sisällöllisesti rajatuksi, tavoitteellisten toimien kokonaisuudeksi, jolla on käytettävissään selkeästi määritellyt resurssit. Sillä on oma hallinto, resurssit ja aikataulut. Siihen kootaan tilanteen mukaan sopivimmat ja taitavimmat henkilöt, ohjausryhmä ja vetäjä. Ohjaaminen on projektipäällikön tehtävä.

Projektiorganisaation koko voi vaihdella vaiheen mukaan. Projekti luo yleensä uutta ja hakee kehittämistyöllään muutosta. Se antaa hyvän mahdollisuuden poiketa totutusta käytännöstä, ja se käynnistetään tyypillisesti silloin, kun tarkoituksena on toteuttaa jokin kehittämistavoite, kokeillaan tai otetaan käyttöön jotain uutta tai muokataan toimintatapoja, toimintaa tai palvelua. (Seppänen-Järvelä 2004, 15.) Artton, Martinsuon ja Kujalan (2006, 23) mielestä projektit ovat lisäksi keino toivotun ratkaisun tai tuotteen aikaansaamiseen ja toiminnan riskien vähentämiseen jo kehitystyön aikana.

### **2.1 Projektitoiminta**

Projekti tulee latinan sanasta *projectum*, joka tarkoittaa 'ulos- tai eteenheitettyä', ehdotusta tai suunnitelmaa. Projekti on siis eräänlainen ehdotus tavaksi hoitaa asioita. Sanaa on käytetty englannissa nykymerkityksessä 1400 - 1600-luvuilta alkaen. Hanke on yleensä projektia laajempi kokonaisuus, joka voi koostua useasta hankkeesta samanaikaisesti. Hanke-termiä käytetään yleiskielessä myös prosesseihin, jotka eivät täytä kaikkia projekti-käsitteen kriteerejä. (Ylänen 2010, 2.)

Kehittämisprojekteissa on usein mukana monia eri tahoja. Erillisten kumppaneiden kanssa verkottuvaa työtapaa pidetään tällä hetkellä projektitoiminnassa tarpeellisenä, jopa välttämättömänä. Oikein toteutettuna projektit ovat tehokkaita ja tuottavia. Erityisesti EU-jäsenyyden myötä on projektitoiminta lisääntynyt voimakkaasti, koska EU:n rakennerahasto- ym. ohjelmia toteutetaan projektein. Toiminnan yleistymisen myötä on myös projektiosaamisen merkitys lisääntynyt. (Ruuska 2007, 18 - 19.)

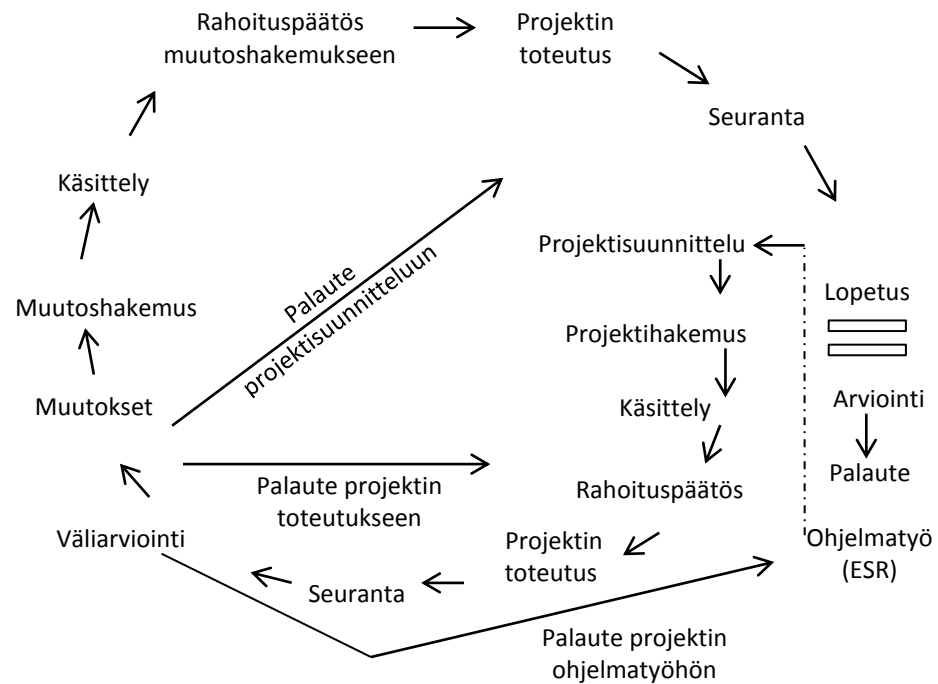
Anttila (2007, 12 - 13) toteaa, että projektimuotoinen työskentelytapa on keskeinen osa nykypäivän työelämää, tarkasteltiinpa asiaa projektien, yksilön, yksittäisten organisaatioiden, alueiden, koko yhteiskunnan tai kansainvälisellä tasolla. Ramstadin ja Alasoinin (2007, 26) mukaan EU-jäsenyys on lisännyt kansainvälisen yhteistyön ja kokemusten vaihdon mahdollisuutta. Silfverbergin (2007, 21) mukaan kehittämistoiminta-käsitteen jäsentäminen on hankalaa, koska kehittämisen toimijat, menetelmät ja kohde voivat vaihdella. Kehittämisprojekteille ovat luonteenomaisia innovatiivisuus, käytännönläheisyys, arvioitavuus ja hyödynnettävyys.

Projektityössä mukana olevat toimijat oppivat varsinaisten tavoitteiden lisäksi mm. yhteistyötaitoja, vastuun ottamista ja ongelmanratkaisutaitoja sekä pystyvät kehittämään omaa osaamista. Projekteissa oppiminen tapahtuu parhaiten mielekkäitten tehtävien ja koettujen ongelmien ratkaisemisen yhteydessä. Meisalo, Sutinen ja Tarhio (2000, 43 - 44) luonnehtivat projektityötapaa seuraavasti:

- *Projektiin osallistuvat ottavat aktiivisesti osaa projektisuunnitteluun ja varsinaiseen toimintaan.*
- *Projektille asetetaan selkeät tavoitteet, jotka ovat mitattavissa.*
- *Projektia lähestytään ongelma-keskeisesti, jolloin toimijat tunnistavat ja vastuullisesti päättävät eteen tulevat ongelmat, hyödyntäen tarvittaessa asiantuntijoita.*
- *Toimijoiden reflektointi ja oman työn arviointi tukee yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan.*
- *Projektin tulokset tulevat hyötykäyttöön.*

Toteuttajien lisäksi projektiin kohdistuu paljon vaatimuksia ja toiveita myös ulkopuolelta. Pääkön ja Makkosen (2003, 17) mukaan siihen voi kohdistua vaatimuksia mm. toimialan ja -alueen kehittämistarpeista, hallinnoivan organisaation toiminnasta, kohderyhmän ja yhteistyökumppaneiden sekä rahoittajan odotuksista. Lisäksi EU-

projekteissa on huomioitava Euroopan unionin ja rakennerahaston painopisteet. Koska projektin arvioinnissa on aina kyse arvovalinnasta, ei ole tarkkaa ohjetta sille, minkä eri tahojen näkökulmaa tulisi arvioinnissa painottaa/ottaa huomioon. Tavoitteita asettaviin intresseihin voi vielä Oulasvirran (2007, 132) mukaan lisätä erilaiset virkamiehet, loppukäyttäjät sekä poliittiset päätöksentekijät.



KUVIO 1. Projektisyklin vaiheita ja palautekierto ESR ohjelmatyöhön (mukaillen Valo-virta 1999, 43; European Commission 2004b, 19; Silfverberg 2007, 34).

Tyypillistä projektille on, että siinä on kierroksittain eteneviä vaiheita (syklejä). Kansainvälisesti projektisykliin perustuvaa projektitoimintaa kutsutaan termillä project cycle management, PCM. Kuviossa 1 on esitetty projektisykli. Se rakentuu tarpeesta toteutukseen ja arvioinnin tuottaman palautteen kautta tulokseen tai uuteen projektiin. Syklin aikana tapahtumia seurataan, tehdään havaintoja asian sujumisesta, muutetaan ja korjataan ne tavoitteiden saavuttamiseksi sekä dokumentoidaan. (European Commission 2004b, 17, 144; Anttila 2007, 47.)

## 2.2 EU-rakennerahastoprojektit arvioinnin näkökulmasta

Tässä kappaleessa selvitetään lyhyesti Euroopan unionin (EU) rakennerahastoprojek-

tien käsitemaailmaa ja suhdetta arviointiin. Luvun keskeiset käsitteet sopivat kyllä hyvin muidenkin rahoittajien arviointimaailmaan. EU-rakennerahasto hyödyntää yksittäisten ja eri rakennerahaston toiminta-alueiden projekteista saatuja arviointeja ja tuloksia (ks. kuvio 1).

EU:n rakennerahastoprojektit ovat mahdollistaneet 1900-luvun puolivälistä asti uudenlaisten ratkaisumallien kehittämisen ja toimintatapojen innovoimisen. Yhtenä erona muihin projekteihin EU-rakennerahastoprojekteilla on, että ne saavat rahoittajaltaan erittäin tarkat ohjeet hallinnointiin. EU:n ohjelmia hallinnoivat tavallisesti kansalliset viranomaiset. Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on yksi EU:n rakennerahastoista. EU ei koskaan rahoita projekteja kokonaisuudessaan, vaan projektin toteuttajalta vaaditaan myös omaa rahoitusta. (Asikainen 2011, 1-2.)

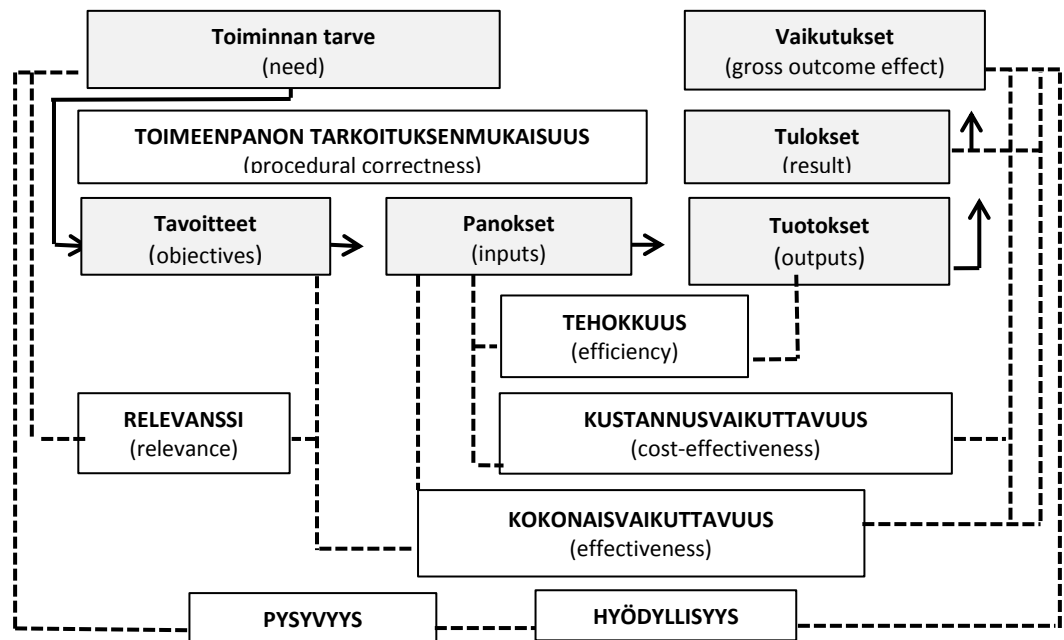
Pääkön ja Makkosen (2003, 4, 24) mukaan Euroopan unionin tasolla rakennerahastoja koskevista arvioinneista on säädetty neuvoston asetuksessa (EY) n:o 1260/1999. Tietoa saadaan ohjelman muotoiluvaiheessa suorittamalla ennakoarviointia, toimenpanovaiheen väliarvioinneista ja ohjelmien päätyttyä jälkiarvioinneista. Niitä toteutetaan monella tasolla: ohjelma-, toimenpidekokonaisuus- ja teematasoilla. Arviointeja tukevat lisäksi eri hallinnonalojen toteuttamat tutkimukset ja selvitykset. (Valovirta 1999, 22.)

Euroopan unionin komissiolla on arvioinnin avulla mahdollista ohjata ja kontrolloida jäsenvaltioissa toteutettavia ohjelmia ja hyödyntää saatua tietoa niiden uudelleenohjelmoinnissa ja kehittämisessä. Lisäksi arvioinnin avulla valvotaan yhteisön varojen käyttöä sekä sitä, miten hyvin projektit toteuttavat rakennetta ja sisältöä ja noudattavat ohjelma-asiakirjassa määritellyjä tavoitteita. Suomessa näiden lisäksi painottuu toiminnan innovatiivisuus. Uudelleenohjelmoinnissa ja kehittämisessä otetaan huomioon myös projektiarviointien tulokset (ks. kuvio 1). (Valovirta 1999, 41; Pääkkö, Makkonen 2003, 2 - 3.)

EU:n rakennerahastoprojekteilla on usein myös sellaisia tavoitteita, joita projekti itse ei ole määrittelemässä. Tällaisia ovat mm. EU:n asettamat omat maakunnalliset tai kansalliset tavoitteet, kuten ympäristö, tasa-arvo, kansainvälinen yhteistyö, työllis-

tyminen jne. ESR-projektitoiminnassa painopiste on nykyisin vähitellen siirtynyt määrällisestä näkökulmasta laadulliseen. Kehittämiseen ja oppimiseen liittyviä asioita voidaan EU-projekteissa korostaa entistä enemmän, koska käytännön kokemusta ja osaamista on kertynyt sekä projekteja toteuttaville että viranomaisille. (Aro, Kuoppala & Mäntyneva 2004, 9.)

Euroopan komissio vuonna 1999 julkaisemassa käsikirjassa käsitellään mm. rakennerahaston arviointimalleja, jotka koskevat arvioitavaa kohdetta ja sen ominaisuuksia. (European Commission 1999, 53 - 59.) Kuviosta 2 selviää arvioinnin kohteeseen ja arviointinäkökulmiin liittyvät erityiskäsitteet ja niiden suhteet. Samoihin keskeisiin käsitteisiin ja niiden suhteisiin ovat päätyneet niin FinSocin vuonna 2001 omassa katselmuksessa kuin Virtanen vuonna 2007 omassa teoksessaan. Näitä käsitteitä ovat tarve, tavoitteet, panokset, tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Siihen liittyvät käsitteet (arviointikriteerit) kertovat puolestaan siitä, miten arvioitava kohde rajataan ja millaisesta näkökulmasta arviointi tehdään. Arviointinäkökulman käsitteitä ovat toimenpanon tarkoituksenmukaisuus, relevanssi, kokonaisvaikuttavuus, pysyvyys, hyödyllisyys, kustannusvaikuttavuus ja tehokkuus. (FinSoc 2001, 6 - 7; Virtanen 2007, 87.)



KUVIO 2. Keskeiset arviointikäsitteet ja niiden suhteet (FinSoc 2001, 6 - 7; Virtanen 2007, 87).

Toiminnan tarve tarkoittaa sitä, miksi arviointi toteutetaan, ja kuvausta siitä, mitä halutaan tavoittaa. Arvioitavalla ohjelmalla on tavoitteita, jotka ovat tavoiteltuja seurauksia. Panokset voivat liittyä rahaan, kohteen edellytyksiin (esim. muutoshalukkuuteen) tai inhimilliseen pääomaan, aikaan, resursseihin jne. Tuotokset kertovat konkreettiset ilmenemismuodot, jotka auttavat toivottujen tavoitteiden saavuttamisessa, mitä panoksilla on saatu. Tavoitteet voivat olla tuotoksia, jotka ohjelma tuottaa suoraan, esimerkiksi palveluita tai vaikutuksia, jotka ovat ohjelman tuottamia muutoksia. Tulokset kertovat, mitä välitöntä hyötyä on saatu ja mitä syntyi. Hyötyä mitataan myös sillä, kuinka hyvin ohjelman vaikutukset vastaavat kohderyhmän kehittämistarpeita. Vaikutukset kuvaavat todellisen tulostehon, kun toteutuksesta on kulunut jokin tietty aika. Ne voivat olla edelleen välittömiä tuloksia tai pitkän tähtäimen vaikutuksia. Niitä mitataan myös sillä, kuinka hyvin ohjelmalla aikaansaadut vaikutukset vastaavat EU:n asettamia erityis- ja yleistavoitteita. Kestävyyttä selvitetään sillä, kuinka hyvin ohjelman positiiviset vaikutukset säilyvät ohjelman päättymisen jälkeen ja jatkuuko ohjelmassa hyväksi havaittu toiminta projektin päätyttyä. (European Commission 1999, 17; Virtanen 2007, 88.)

Arviointinäkökulmaan liittyvä relevanssi-käsite tarkoittaa Virtasen (2007, 89) mukaan arvioinnin kriittistä analyysiä suhteessa kohteena olevan toiminnan kehittämistarpeisiin ja valittuihin painopisteisiin paikallisesti ja alueellisesti. Toimeenpanon tarkoituksenmukaisuus viittaa siihen, miten arvioitava kohde on toteuttanut sille asetettuja tavoitteita ja hallinnut esimerkiksi taloudellisia resursseja. Tehokkuus tarkoittaa, millaisilla kustannuksilla tuotokset on saatu aikaan ja kuinka tehokkaasti ohjelman panoksilla on taloudellisessa mielessä saatu aikaan tuotoksia ja tuloksia. Kustannusvaikuttavuus liittyy keskeisesti tehokkuuteen, koska se määrittelee, olisiko toteutuneilla kustannuksilla voitu saada parempia tuloksia ja olisiko vastaavasti vähemmän resursseja vievillä toimenpiteillä saatu aikaan samanlaatuiset tulokset. Kokonaisvaikuttavuus tarkoittaa sen arvioimista, missä määrin vaikutukset vastaavat sille asetettuja tavoitteita ja miten ne on saavutettu.

Arvioinnin yhteydessä puhutaan usein myös vaikutuksista ja vaikuttavuudesta. Niistä puhutaan Hyttisen (2008, 8 - 10) mukaan usein synonyymeina, vaikka käsitteissä on eroja. Tulosten, vaikutusten, hyötyjen ja vaikuttavuuden käyttö lähes rinnakkaisina



termeinä johtaa helposti sekaannuksiin. Tiedämme, että eri toimijoiden toiminnasta syntyy tuloksia, tulokset johtavat vaikutuksiin ja vaikutukset näkyvät aikaa myöten vaikuttavuutena. Vaikuttavuus tarkoittaa jonkinlaista muutosta kohteessa, jotka voivat olla ei-toivottuja ja/tai odottamattomia. Myönteiset ja odotetut vaikutukset voivat osoittaa tai ennustaa vaikuttavuutta, kun taas odottamattomat ja kielteiset kertovat, että suunta on väärä eikä vaikuttavuutta ole näköpiirissä. Vaikuttavuuden arviointi on käytännössä mahdotonta ilman tietoa lähtökohdista, käytetyistä panoksista, toiminnan tavoitteista, tehdyistä toimenpiteistä sekä saavutetuista tuloksista ja vaikutuksista. Vaikuttavuuden arviointi tukee parhaimmillaan myös kehittämisprosesseja ja vahvistaa osaltaan toimenpiteiden ja prosessien läpinäkyvyyttä (Hyytinen & Konttinen 2006, 25). Eri vaikutukset voivat myös esimerkiksi projektityössä kietoutua toisiinsa, jolloin vaikuttavuus syntyy monen eri tekijän yhteisvaikutuksista (Mustajoki 2005, 33). Vaikutuksia voidaan projekteissakin lisätä erityisen tehokkaasti verkottumisen ja yhteistoiminnan kautta. Vaikuttavuuden arviointi on summatiivista arviointia. (Suomen akatemia 2006, 24.)

Projektin eri vaiheissa toteutetuissa arvioinneissa korostuvat erilaiset tekijät. EU-projektien arviointikriteereitä ovat mm. tarkoituksenmukaisuus, johdonmukaisuus, taloudellisuus, tuloksellisuus, tehokkuus, kestävyys, hyödyllisyys, hyväksyttävyyys, yhtenäisyys/johdonmukaisuus ja tulonjakovaikutukset. Nämä kriteerit painottuvat EU-projekteissa ennako-, väli- ja jälkiarviointien yhteydessä rahoittajan ohjeistuksien mukaisesti. (European Commission 2004a, 39).

### **2.3 Tampereen ammattiopiston projektitoiminta**

Työ kohdistuu Tampereen ammattiopiston (TAO) projektitoimintaan, siksi tässä luvussa esitellään lyhyesti TAO:n projektien taustaa. Mikäli TAO:ssa projekti-idea (kehittämistarvetta) päätetään viedä eteenpäin, se tulee ensin esitellä omalle lähiesimiehelle ja koulutusalojohtajalle, jotka päättävät, lähdetäänkö sitä viemään eteenpäin. Sen jälkeen idea kirjataan TAO:n käytössä olevalle asettamislomakkeelle. Lomake sisältää mm. määritelmiä projektin tavoitteista ja strategianmukaisuudesta, tuloksista ja niiden vaikutuksista pitkällä aikavälillä, henkilöstöresursseista, yhteistyökumppaneista/osatoteuttajista sekä tietoa kustannuksista ja rahoituksesta. Asetta-

mislomakkeet käsitellään johtoryhmässä, jossa asian esittelee ao. koulutusala johtaja tai erikseen sovittava henkilö. Allekirjoitetulla asettamislomakkeella annetaan lupa projektin jatkovalmisteluun: tehdään rahoitushakemus ja sovitaan yhteistyöstä mahdollisten kumppaneiden kanssa. (Tampereen toisen asteen koulutuksen projektiohjeistus 2012, 2.)

Tampereen toisen asteen koulutuksen projektitoimintaa ohjaa Tampereen kaupungin projektiohjeistus, jota tarkennetaan oppilaitoksen omalla projektiohjeistuksella. Suurimpia rahoittajia ovat Euroopan sosiaalirahasto ja Opetushallitus. TAO:n projektit ovat keskenään hyvin erilaisia toteutustavoiltaan, kooltaan ja sisällöiltään. Projektit voivat olla yksin TAO:n, mutta usein niissä on mukana muitakin osatoteuttajia. Ne voivat koskea yksittäistä koulutusala tai olla kaikkien koulutusalojen yhteisiä. Ne voivat olla myös alueellisia, maakunnallisia, valtakunnallisia tai kansainvälisiä. Toteuttaminen nykyisin laajassa verkostossa tuo haasteita sille, miten TAO:ssa kyetään hallitsemaan eri projektien rajapinnat. (Tampereen toisen asteen koulutuksen projektiohjeistus 2012, 10.)

TAO:n projekteihin kootaan tehtävän kannalta keskeiset henkilöt, jotka toimivat TAO:ssa tavallisesti normaalien työtehtäviensä ohella. Suuremmissa projektipäällikön tai koordinaattorin koko työpanos saattaa olla asetettu projektin käyttöön. Organisaation koko voi vaihdella vaiheen mukaan. Projektille nimetään aina vetäjä (projektipäällikkö) ja ohjausryhmä. Projektijohtaminen ja siinä työskentely vaatii erityistä osaamista, joka näkyy sisällöllisissä kysymyksissä sekä ihmisten johtamisessa. Onkin erinomaista, että projektipäälliköiden osaamisen vahvistamiseen on alettu nykyisin Tampereen kaupungin puolesta kiinnittää huomiota.

TAO:ssa kootaan yksittäisiä projekteja yhteen laajemmiksi kehittämiskokonaisuuksiksi ns. salkkuihin. Niiden hallinnan tehtävänä on tuoda näkyväksi kehittämiskokonaisuuksia, joita niissä aiotaan toteuttaa. Salkunhallinnalla tarkoitetaan projektien muodostamaa loogista kokonaisvaltaista hallinta- ja johtamistapaa, jossa niitä käsitellään systemaattisesti kokonaisuuksina, joiden välillä ei välttämättä ole riippuvaisuuksia, vaan ne on koottu yhteen kokonaisvalvonnan, -koordinoinnin ja -optimoinnin vuoksi. (Nousianen 2012, 4.)

### 3 ARVIOINTIPROSESSI

Kakkuri-Knuuttila (2000, 328) on todennut käsitteiden määrittelyn merkityksen mm. seuraavalla tavalla:

*Käsitteet ovat todellisuuden haltuunottamisen välineitä ihmisten välisissä kommunikaatioissa. Käsitteistöä verrataan usein verkkoon: mitä tiheämmässä silmukassa verkot ovat, sen enemmän asioita jää saaliiksi. Mutta jos emme ole selvillä verkon silmukoiden sijainnista eli tutkimuksen keskeisten käsitteiden merkityksestä, emme tiedä, mitä saimme saaliiksi eli mistä tutkimus puhuu. Kuten muussakin kommunikaatiossa myös tutkimuksessa yksimielisyys ja erimielisyys on aitoa vain kun käytetyillä käsitteillä on samat merkitykset. Näennäinen yksi- tai erimielisyys on kuitenkin harmillisen yleistä.*

Useat eri tutkijat ovat esittäneet erilaisia arvioinnin lähestymistapoja ja jaotteluja. Erilaisten lähestymistapojen moninaisuudesta ja laajuudesta kertoo esimerkiksi Madaus ja Kellaghanin (2000, 26 - 31) jaottelu, jossa he erittelevät yhteensä 20 erilaisesta lähestymistapaa, joissa kaikissa on taustalla useita eri teorioita. Lähestymistapojen runsaus ja laajuus kertovat arvioinnin pitkästä historiasta.

#### 3.1 Katsaus arvioinnin historiaan

Arviointia kuvaava käsitteistö on laajentunut ja uusiutunut koko ajan. Paasion (2003, 3) mukaan arviointi on suomen kielen väärinkäytetyin käsite, sillä yleensä melkein päätänsä arvostelmaa, näkemystä, arvausta tai tilastointia kutsutaan arvioinniksi. Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa arvioinnista käytetään erilaisia termejä, kuten arviointi, arviointitutkimus, evaluaatio ja evaluaatiotutkimus. Suomessa arviointitermin määrittelyä vaikeuttaa termistön laajuus, monimerkityksellisyys, arviointiterminologian muutostrendisyys sekä arvioinnin taustalla vaikuttavat tarkoitusperät ja arvot.

Käsitteitä evaluaatio ja arviointi käytetään hieman vaihtelevasti: jotkut suosivat vieraskielisistä termeistä johdettuja käsitteitä, toiset suosivat suomalaisia. Suomessa arvioinnista käytettiin aluksi sen vierasperäistä käsitettä evaluaatio, joka tulee englanninkielisestä sanasta "evaluation". Evaluaatio-käsitettä käytetään usein sellaisenaan tai se suomennetaan arvioinniksi. Nykyisen arvioinnissa suositaan suomenkielis-

ten käsitteiden käyttöä. Sanakirjamääritelmän mukaan ”to evaluate” merkitsee arvon antamista jollekin. (Karjalainen 2001, 205.)

Arvioinnilla tarkoitetaan erilaisissa yhteyksissä hyvinkin erilaisia asioita. Raudasoja (2005, 50) on tullut omassa tutkimuksessaan jopa siihen tulokseen, että arviointikäsitteistö on jopa vakiintumaton. Jakku-Sihvonen (1998, 15) pitävät arviointia yläkäsitteenä, jonka alla on suppeampia käsitteitä, kuten itsearviointi, auditointi, benchmarking, seuranta, ulkoinen arviointi ja vertaisarviointi. Raudasoja on puolestaan väitöskirjassaan (2005, 52) jakanut arvioinnin neljään keskeiseen käsitteeseen: arviointiin, auditointiin, akkreditointiin ja arvosteluun, jotka ovat hänen mukaansa myös vakiintuneet OECD:n kielenkäyttöön toisilleen hierarkkisinä arviointi-käsitteinä.

Hyvän lähtökohdan arvioinnin määrittelylle antavat Guba ja Lincoln (1989, 22 - 26), joiden mukaan arviointi voidaan määritellä asetettujen tavoitteiden ja saavutettujen tulosten välisen suhteeksi. Myöhemmin Scriven (1991, 1) sekä Paasio (2003, 5) lisäävät määritelmään luotettavan empiiriseen aineiston, vaikuttavuuden, tehokkuuden sekä arvon ja hyödyn määrittämistä. Arviointi on näin kriittistä ja systemaattista suhteessa tavoitteisiin, joissa kerätään tietoa, analysoidaan sitä sekä raportoidaan siitä. Samaan päätelmään on päätenyt myös kansainvälinen lähde OECD/PUMAN (1999, 11 - 13). Laadukkaan projektiarvioinnin tunnusmerkkejä ovat, että arvioinnin tarkoitus on selkeästi määritelty, kohde on rajattu, arviointi kohdistuu tarpeeseen, tulokset kuvataan todenmukaisina ja analysoidaan monipuolisesti ja johtopäätökset esitellään työyhteisölle (FinSoc 2001, 13).

Arvioinnin termistöön tutustuessani tein huomion, että arviointi-termillä on eri kielissä erilainen merkitys ja sanan monimerkityksisyys on tunnusomaista muissakin kielissä. Sinkkonen ja Kinnunen (1994, 54 - 58) ovat sitä mieltä, että englanninkielinen käsitteistö on arvioinnin termien osalta rikasta ja monivivahteista. Englannin kielessä arviointia merkitseviä sanoja ovat muun muassa *evaluation*, *appraisal* ja *assessment*. Ruotsin kielessä vastaava termi arvioinnille on *bedömning*, evaluaatio-termiä vastaavat termit *bedömning*, *evaluring* ja *utvärdering*, *appraisal*-termiä vastaa *värdera* ja *assessment* vastaa termejä *bedömning* ja *taxering*. Saksan kielessä vastaavia termejä ovat *Bewertung*, *Beurteilung* ja *Zensur*. (Karjalainen 2001, 205.)

Hämäläisen, Peuhu-Voiman ja Wahlénin (2001, 7) mukaan terminä evaluaation viittaa laajojen prosessien, innovaatioiden, toiminnan ja ilmiöiden laadun ja arvon määrittämistä. Appraisal-termiä käytetään toiminnan arvioinnissa ja arvonmäärittäyksissä, joissa tarkastellaan arviointia suhtautumisena johonkin. Assessment-termiä käytetään mittaamisen, suorituksen tason määrittelyn ja palautetiedon hankinnan merkityksessä tai yksilöön kohdistuvan arvon antamisen arvosteluun, jossa tulokset ilmoitetaan järjestystä ilmaisevilla arvostelmilla tai muina arvosanoina.

Nykysuomen etymologisen sanakirjan mukaan arvioida-sana on 1800-luvun lopulla yleistynyt uudissana arvata-sanasta. Siitä on johdettu mm. arvo, arvoitus, arvella ja arvokas. (Häkkinen 2005, 68.) Arvioinnin yleistermi evaluaatio juontuu latinankielisestä termistä valere. Se voidaan kuvata ilmauksella ”olla jonkin arvoinen”. (Ahonen 1996, 149.) Arviointi perustuu aina joihinkin tarkoituksiin ja arvoihin, joten arvottaminen on arvioinnin käsitteen yksi peruselementti. (Sinkkonen ym. 1994, 23; Kansallinen tuottavuusohjelma 2001, 10.)

Pitkään jatkuneesta arvioinnista huolimatta yhteisten arviointikäsitteiden standardointi on vielä hyvin alkuvaiheessa. Tämä tekee käsitteiden keskinäisen vertailun kansallisesti ja kansainvälisesti vaikeaksi tai suorastaan mahdottomaksi. Arvioinnin historiasta ja kehityskuluista on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Cook (1997, 30 - 52) on päätenyt samaan määritelmään, kuin ovat päätyneet Furubo ja Sandahl (2002, 14), että arviointi olisi syntynyt 30- tai 60-luvulla Yhdysvalloissa, josta se olisi levinnyt vähitellen muualle maailmaan. Toisaalta Weiss (1998, 10–11) väittää omassa tutkimuksessaan, että arviointikäytäntöjä olisi ollut jo 1600-luvulla Englannissa.

Kansainvälisesti tunnetun arvioinnin kehittäjä Vedungin (2003, 15) mukaan arvioinnin uranuurtajamaihin kuuluivat Yhdysvaltojen lisäksi Ruotsi, Kanada, Iso-Britannia, Saksa ja Alankomaat. 1900-luvun taitteessa arvioinnin aikakaudelle tuli suuri määrä uusia maita ulkoisten paineiden vaikutuksesta. Ulkoisia voimia olivat mm. OECD, Maailmanpankki ja Euroopan unioni.

Suomessa arvioinnin käsitteitä ja lähestymistapoja on alettu hyödyntää määrittelytavan vasta riippuen 1950 - 1990-luvulta alkaen. Käytännön kehittämistoimintaan arviointia on alettu yhdistää 1900-luvulla, kun Suomi liittyi Euroopan unioniin ja pääsi osalliseksi EU:n rahoittamiin projekteihin. Lisäksi 1990-luvulla arvioinnit lisääntyivät ja niihin tuli mukaan osallistavampi suunta ja laatuajattelu. (Furubo, Rist & Sandahl 2002, 52; Ahonen, Virtanen & Uusikylä 2002, 47 - 51.)

Arvioinnin toteuttivat aluksi Vedungin (2003, 15) mukaan akateemiset tutkijat julkisten päätöksentekijöiden toimeksiannosta poliittisten päätösten tueksi. Arvioinnin painopiste oli ulkoisessa riippumattoman tahon tekemässä arvioinnissa, jolla tutkittiin tavoitteiden saavuttamista ja panosten vaikutusta tarpeen mukaan. Tieto kerättiin strukturoiduilla kyselylomakkeilla tai haastatteluilla mitattavissa olevaan muotoon. Arvioinnin kehittyessä herättiin Atjosen (2007, 24) mukaan pohtimaan, millaista sisäistä arvon määrittelyä tarvittaisiin, millaisia uusia menetelmiä ja työvälineitä kaivattaisiin ja miten arvioinnilla voitaisiin tukea tarvittavia muutoksia. Tässä vaiheessa arviointiin tulivat mukaan itse- ja vertaisarviointit. Samoihin aikoihin voimistuivat vaatimukset taloudellisuudesta, tuottavuudesta, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta ja laadun varmistamisesta.

Tieteenaloja ajatellen eurooppalainen arviointi on Yhdysvaltojen selkeämmin kytkeytynyt hallintotieteellisen, poliittisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen alueelle. Suomessa 2000-luvulla arviointi on vahvistunut osaksi ammatillista toimintakulttuuria ja näkökulmat laajenivat asteittain panoksista, prosesseista ja varsinkin laadusta vaikutuksiin. (Virtanen 2007, 26 - 27; Oulasvirta 2007, 104.) Pattonin (2002, 9 - 12) arvioinnin ja tutkimuksen erottaa siitä, että arvioinnilla pyritään tuottamaan tietoa, jota voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja tutkimuksessa.

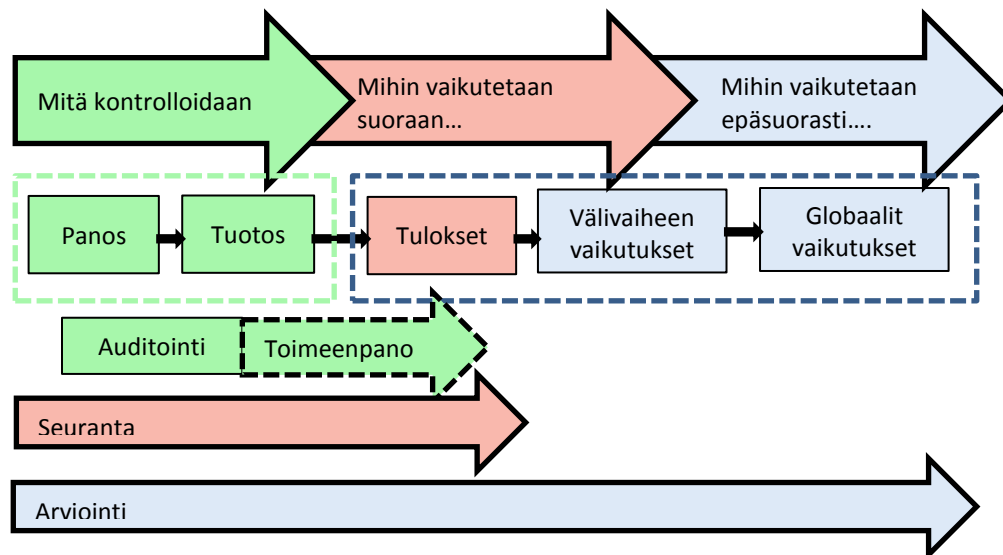
Vedungin (2004, 242 - 250) mukaan arviointi kytketään nykyisin toiminnan kehittämisen muotoihin ja se on muuttunut määrällisestä ja ulkoisesta kohti monimenetelmällistä ja laadullista arviointia. Arviointi on demokratisoitunut, ja kehitys on kulkenut tieteellisestä tutkimuksesta osallistumiseen, jossa sidosryhmät ja asiakkaat otetaan mukaan. Arvioinnista on myös tullut muotisana, johon sisältyy myös trendiä kohti laadunvarmistusta. Nykyisin arviointien yleisenä tavoitteena on ollut tutkimuksien ja

Vedungin (2004, 242 - 250) mukaan tuottaa tietoa toiminnan tuloksellisuudesta, oikeasuuntaisesta kohdistumisesta, onnistuneisuudesta ja tulosten vaikutuksista normaaliin toimintaan.

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on osaltaan helpottanut arvioinnin kansainvälisistä yhteistyötä, välittämistä, hyödyntämistä ja tiedon hankkimista. Toteutettujen arviointien yhteensovittaminen ei ole ongelmaton, mutta ne voivat antaa mahdollisuuden tutustua erilaisiin tapoihin ratkaista samoja ongelmia ja arvioida erilaisten ratkaisumallien tuloksellisuutta. Tällä hetkellä kansainvälisesti arvioinnissa keskustellaan siitä, miten arvioinnista saatua tietoa osataan hyödyntää. Puhutaan arvioinnin lukutaidosta ja väitetään, että jos siitä sovittaessa ei tiedetä, mihin sitä tullaan käyttämään, se ei selviä myöhemminkään eikä sitä hyödynnetä. (FinSoc 2001, 17; Olkinuora, Jakku-Sihvonen ja Mattila 2002, 42 - 44.)

### **3.2 Arviointiin läheisesti liittyviä käsitteitä**

Arviointi, seurantatarkastus, valvonta ja auditointi ovat edelleen hyvin toisiinsa limityviä ja rajoiltaan epäselviä toimintatapoja ja käsitteitä. Niiden merkityksiä sekoitetaan herkästi keskenään. Kuviossa 3 on esitetty arvioinnin, seurannan ja auditoinnin kohdentuminen projektitoiminnan eri vaiheisiin. Vaikka ne toteutetaan eri vaiheissa, ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Auditoinnilla (audit) varmistetaan informaation luotettavuus ja yhteensopivuus tavoitteeseen ja/tai politiikkaan, jotta resurssien taloudellinen ja tehokas käyttö itse itselleen asetettuihin tavoitteisiin saavutettaisiin. (Raudasoja 2005, 52.)



KUVIO 3. Erilaiset arvioinnin muodot suhteessa projektitoiminnan eri vaiheisiin (European commission 2004a, 11).

Termi seuranta (monitoring) eli monitorointi on lähellä arviointikäsitettä. Seuranta on jatkuvaluonteista analysointia, jonka voi tehdä kuka tahansa ja millaisella menetelmällä tahansa. Se on tarkoituksenmukaista erityisesti silloin, kun toiminta on jatkuvaa ja vakiintunutta. Se on tavallisesti johtamisen ja hallinnon tukena silloin, kun halutaan tietoa siitä, kuinka asiat toteutuvat ja mihin suuntaan. Ilman arviointia ei seurannasta ole hyötyä, koska vasta arviointi tuo siitä tietoa. Tehtäessä pelkkää seurantaa, ei tiedetä mitä tulisi tehdä, mitä johtopäätöksiä pitäisi niiden välityksellä tehdä tai ovatko mahdolliset toimenpiteet olleet oikeita. Projektitoiminnassa puhumme seurannasta ja arvioinnista lähes kaikissa yhteyksissä. Nämä käsitteet esiintyvät aina samassa järjestyksessä: ensin seuranta ja sitten arviointi, joka usein kyllä jää tekemättä. (Vedung 1997, 137; Paasio 2003, 18 - 19.)

### 3.3 Arvioinnin luokittelu

Arviointi voidaan luokitella lukuisilla eri tavoilla. Scriven (1981, 6 - 7) on päätenyt samaan näkemykseen kuin Moitus ja Saari (2004, 70) ja Virtanen (2007, 93) kaksikymmentä vuotta myöhemmin. Heidän mukaansa luokittelun voi tehdä esimerkiksi sen perusteella, millainen rooli arvioinnin tekijälle ja kohteelle annetaan, missä vaiheessa sitä tehdään, miten sitä tehdään ja millaisia kysymyksiä siinä painotetaan. Toisaalta



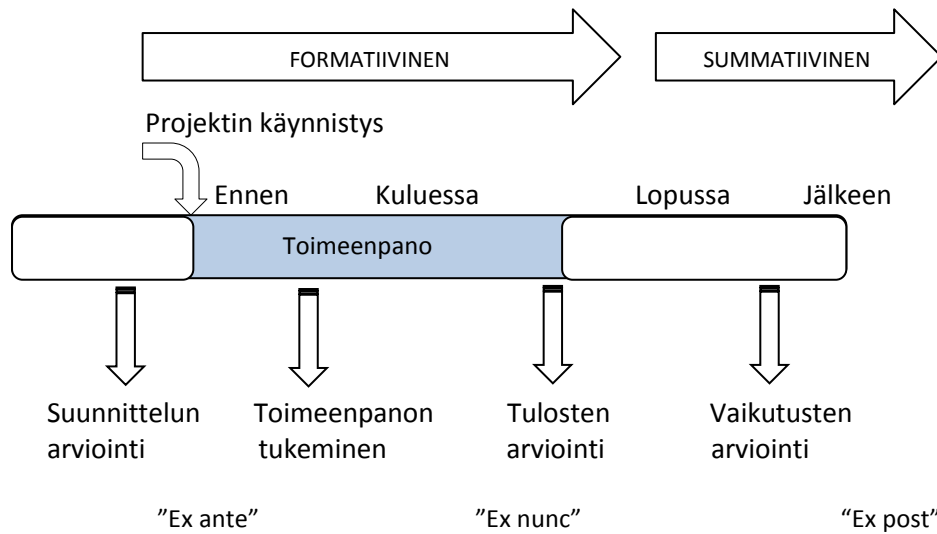
aineiston käsittelytavan perusteella arviointi voidaan luokitella määrälliseen ja laadulliseen evaluaatioon. Sen ajallisen ulottuvuuden yhteydessä luokitellaan arviointi usein toisiaan täydentäviin formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Erottelu on hyödyllinen, koska se viittaa merkittäviin eroihin. Tämän työni painotus on koko projektin aikana tapahtuva vaihteellinen eli formatiivinen arviointi.

Formatiivisella viitataan sellaiseen arviointiin, joka kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten projektia on tehty ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa. Formatiivinen mahdollistaa toimijoita tekemään päätelmiä ja tunnistamaan asenteita, taitoja ja tietoja sekä ymmärtämään niissä tapahtuvia muutoksia toiminnan käynnistämisen ja toteutuksen aikana. Formatiivisesta arvioinnista voidaan käyttää myös nimitystä prosessiarviointi, ja sen lähestymistapa on sama laatupalkintomallilla tehdyissä itsearvioinneissa, joiden tavoitteena on löytää omasta toiminnastaan parantamisalueita, kehittämiskohteita ja vahvuuksia. Näin ollen formatiivinen arviointi edellyttää kontekstin ja sisällön asiantuntemusta, käytännönläheisyyttä sekä arvioinnin uskottavuutta. Formatiivisessa arvioinnissa painottuvat jatkuva vuorovaikutus ja osallistuvuuskäytännön toiminnan ja arvioinnin välillä. (Scriven 1981, 498 - 499; Patton 1997, 68.)

Summatiivinen arviointi tarkoittaa kokoavaa päätösarviointia, joka keskittyy vastaamaan kysymyksiin, mitä on saavutettu ja miten toiminta on saavuttanut sille asetetut tavoitteet. Se voidaan kohdistaa erityisesti taloudellisuuteen, hyödyllisyyteen, tehokkuuteen, vaikuttavuuteen tai vaikutusten pysyvyyteen. Summatiivinen arviointi edellyttää kykyä suhteuttaa tulokset laajempaan kontekstiin ja kokonaisuuden ymmärrystä. Arvioinnilta edellytetään sekä luotettavuutta että uskottavuutta. (Anttila 2007, 47, 85.)

Kuviossa 4 näkyy projektiarvioinnin ajalliseen ulottuvuuteen perustuva kolmijako: ennako-, väli- ja jälkiarviointi sekä se, miten formatiivinen ja summatiivinen arviointi asettuvat niihin. Arviointityypeillä on selvästi toisistaan eroavat tarkoitukset, mutta ne eivät ole toisiaan korvaavia tai poissulkevia. Arvioinnin ajallista asemointia seuraa pohdinta siitä, miten ongelma on tarkoituksenmukaista yrittää ratkaista ja millainen arviointi valitaan. Ajankohdaksi voisi määritellä periaate, että se kannattaa tehdä

siinä vaiheessa, kun tuloksia ehditään vielä hyödyntää projektissa. (Silfverberg 2007, 120.)



KUVIO 4. Arviointi projektitoiminnan eri vaiheissa (mukaillen Rampoll 2012, 7).

Ennakoarvioinnilla (ex ante, appraisal) pyritään varmentamaan projektin toteuttamiskelpoisuus, riskit, tavoitteiden realistisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Sitä kohdennetaan myös suunniteltuihin menetelmiin, tulosten mitattavuuteen, organisoitumiseen ja hallintoon. Usein rahoittaja edellyttää ennakoarvioinnin, ennen kuin hyväksyy projektille rahoituksen. (Silfverberg 2007, 120.)

Väliarviointi (ex nunc, intermediate monitoring) kohdistuu käynnissä olevaan projektiin toimien osana ohjausjärjestelmää. Se on projektin itsensä kannalta hyödyllisin arviointityyppi. Tavoitteena on tuottaa tietoa toimijoille ja projektista vastuussa oleville siitä, eteneekö se, kuten on suunniteltu. Väliarviointi antaa suosituksia tarpeellisista muutoksista. Lisäksi se antaa tiedon, onko projektilla realistisesti mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Väliarvioinnin tulosten on oltava projektin päätöstentekojen ja johdon käytössä usein ja ainakin ennen ajankohtaa, jolloin tulevista linjauksista päätetään. Pienemmissä projekteissa väliarviointi voidaan tehdä kertaluonteisena läpileikkauksena. (Silfverberg 2007, 120.)

Jälkiarvioinnilla (ex post, evaluation) on selkeästi ennako- ja väliarvioinnista poikkeava rooli, koska sen tavoitteena on tuottaa laajempi näkemys onnistumisesta, tu-

loksista, tehokkuudesta, oppimisesta ja vaikututtavuudesta. Sitä voidaan hyödyntää myös oppimis- ja opetusprosessina tulevien toimintojen parantamiseksi ja hyvien käytäntöjen siirtymiseksi laajempaan käyttöön. Jälkiarviointi tapahtuu yleensä 4 - 5 vuoden päästä projektin päättymisen jälkeen. Projektikohtaiset jälkiarvioinnit jäävät usein tekemättä, koska niille ei voida varata budjettiin rahoitusta. Tehtävänä on tuoda esille sekä toiminnan aiotut että tahattomat tulokset sekä vaikutukset ja niiden syyt projektin toteuttajille, rahoittajalle ja muulle sidosryhmille. Jälkiarvioinnissa voidaan erikseen painottaa sitä, missä arvioitava projekti onnistui tai epäonnistui, sekä niiden syyt. (Silfverberg 2007, 121.)

### **3.4 Arviointisuunnitelma**

Jokaiselle projektille on tärkeätä laatia arviointisuunnitelma. Pienessä projektissa se voi olla osa projektisuunnitelmaa. Liitteeseen 1 on koottu niitä asioita, joita arviointisuunnitelmaan tulisi sisällyttää. Hyvällä arvioinnin etukäteissuunnittelulla säästetään voimavaroja ja päästään paremmin hyödyntävään tulokseen.

Tärkein asia projektin arvioinnin suunnittelussa on sen mitoittaminen projektin koon ja käytettävissä oleviin resursseihin. Toteutussuunnitelma tarvitsee arvioinnin tarkoituksen, tavoitteiden ja resursointimäärittelyjen jälkeen hyvän aikataulutuksen (liite 2). Sitten pohditaan arviointikysymyksiä. Kun tavoitteeseen kiinnittyvät kysymykset on onnistuneesti asetettu, voidaan pohtia arviointikriteereitä. Seuraavaksi mietitään, millaisilla aineistoilla voidaan vastata valittuihin arviointikysymyksiin ja millaista analysointimenetelmää käyttäen tiedot kerätään. Viimeistään arvioinnin toteutuksen kohdalla on mietittävä, toteutetaanko arviointi sisäisenä vai ulkoisena arviointina ja mistä löytää hyvän arvioijan, jolla on kohtuullinen kokemus kyseisestä toimialasta. Lopuksi arvioinnista tehdään raportti, joka esitetään suunnitelman mukaisella tavalla. (Pickford & Brown 2006, 4.)

Arviointisuunnitelman työkaluksi on liitteessä 2 yksi hyvä malli, jossa arvioinnin eri osa-alueita voi suunnitella ja ajoittaa. Merkitsemällä aikatauluun tiedossa olevien vaiheiden ajan saa realistisemmän kokonaiskuvan koko arvioinnista ja siihen kuluvas-

ta ajasta. Aikataulutus on monesti arvioinnissa vaikeaa, mutta se helpottaa myös budjetoinnin tekemisessä (Seppänen-Järvelä 2004, 27).

Arviointikriteerejä voidaan asettaa useista eri näkökulmista. Kriteeristön tarkoituksena on auttaa projektia kehittämisen seurannassa ja turvata niiden tarkoituksenmukainen toiminta (Hulkari 2006, 61). Näiden lisäksi kriteeristö auttaa projektien itsearviointia ja mahdollista ulkopuolista arviointia. Arviointikriteerit määräytyvät useimmiten projektin tavoitteisiin, kustannuksiin ja tarpeisiin. Näiden lisäksi kriteerit voivat kohdistua myös mm. toiminnallisuuden ja käyttökelpoisuuden kriteereihin, lainsäädäntöön, suosituksiin tai normistoihin. Arvioinnin näkökulmasta on sitä parempi, mitä mitattavampia tavoitteet ovat.

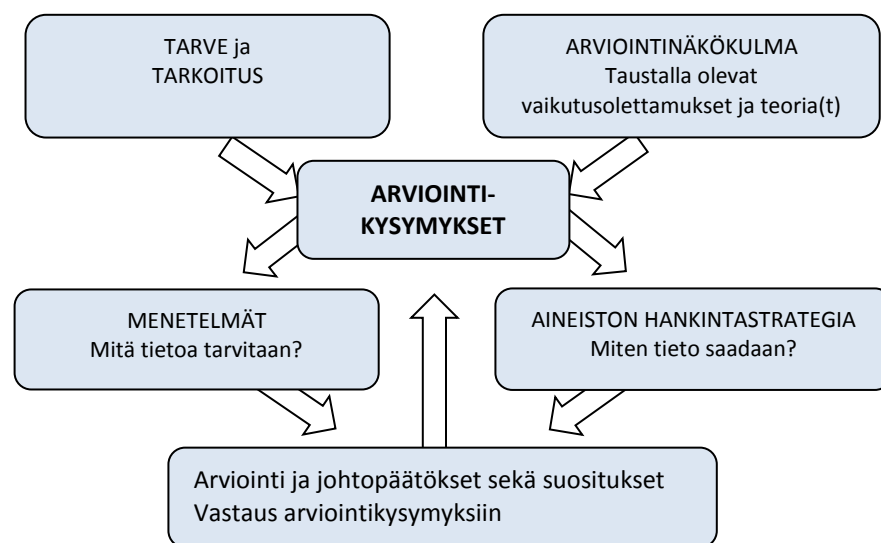
Kriteerit voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Yhtenäisten laadullisten arviointikriteerien asettaminen on haasteellista projektien ainutkertaisuuden ja prosessiluonteisuuden vuoksi. (Seppänen-Järvelä 2004, 30.) Kriteerien valintaa tehdessä olisi hyvä ottaa tavoitteiden lisäksi huomioon, käytetäänkö niitä paikallisella, alueellisella, valtakunnallisella vai kansainvälisellä tasolla (Hulkari 2006, 52).

Kriteerejä laadittaessa on tärkeää pohtia, mihin toimintaan niitä luodaan ja miksi niitä tarvitaan, sekä suunnitella, mistä tieto saadaan ja miten niistä saatuja tuloksia hyödynnetään. Kriteerit tulisi tehdä sellaisiksi, että ne ymmärretään samalla tavalla niiden parissa, jotka kriteerejä laativat ja käyttävät. Esimerkiksi, jotta määritelmää "laadukas" voitaisiin hyödyntää kriteerinä, tulisi konkretisoida, miltä asiantila näyttää, kun se on laadukasta (miten hyvin/paljon on laadukasta). Tiedon keräämisestä aiheutuu myös kustannuksia, joten turhia kohteita ei kannata mitata. (Idänpään-Heikkilä, Outinen, Nordblad, Päivärinta & Mäkelä 2000, 6, 17; Anttila 2007, 15.)

*"Ei ole mahdollista oppia mittaamatta, mutta on mahdollista –  
ja hyvin tuhlailevaa – mitata oppimatta."* -Berwick

Alla olevasta kuviosta 5 näkyy arviointiasetelman viitekehys ja kysymysten tärkeys arvioinnissa. Kysymykset ovat keskeinen osa suunnitelman rakentamista. Ne muodostetaan ennen arvioinnin käynnistämistä, tai ne syntyvät prosessin aikana. Arvioin-

tikysymykset vaikuttavat siihen, millaisia menetelmiä ja millaista aineiston hankintastrategiaa käytetään. Tarkoitus määrittää, millaisia arviointikysymykset tulevat olemaan ja mitkä ovat niiden kriteerit. Kysymykset puolestaan määrittelevät menetelmän, jota tiedonhankintaan käytetään. Aineiston keruumenetelmän valinta auttaa saamaan kysymyksiin vastauksia. Niitä joudutaan joskus arvioinnissa hylkäämään, koska niihin ei saada vastauksia. (Robson 2001, 122.) Arvioijalla on oikeus ja velvollisuus käsitellä myös sellaisia esiin nousevia kysymyksiä, joita ei ole osattu etukäteen määritellä (Mäkinen & Uusikylä 2003, 14 - 15).



KUVIO 5. Arviointiasetelman viitekehys (mukaillen Seppänen-Järvelä 2004, 29).

Arvioinnin toteutuksessa on kaksi merkittävää haastetta: oikeiden kysymysten ja oikeiden vastausten löytäminen kysymyksiin (Mohr 1995, 13.) Hyvä arviointikysymys alkaa usein sanalla ”miten”, koska siihen vastaaminen edellyttää perusteluja, jotka auttavat toiminnan parantamisessa. Arviointikysymykset kuten ”kuinka paljon”, ”missä määrin” tai ”onko arviointikriteerit määritelty lukuarvoina” tarvitsevat kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa. Mikäli arviointikysymyksiin sisältyy ”miten”-kysymyksiä ja vastaukset edellyttävät tarkempaa kuvailua, on kvalitatiivinen eli laadullinen aineisto käyttökelpoista. Arviointikysymysten on oltava selkeitä, jotta tarkoituksenmukainen aineisto saadaan kerättyä. (Seppänen-Järvelä 2004, 27 - 30.)

### 3.5 Arvioinnin toteuttaminen

Projektiarvioinnin toteuttaminen tarjoaa hyviä välineitä projektitoiminnan seuraamiseen, ohjaamiseen, ymmärtämiseen, kehittämiseen ja dokumentoimiseen. Arviointi ei arvostele, ennusta eikä mittaa tulevaisuutta, se perustuu tosiasioihin. Oikea ajoitus on eräs tärkeimmistä toteuttamisen tekijöistä. Jotta arviointi voisi vaikuttaa päätöksiin, on tiedon oltava käytettävissä päätösten muotoutumisvaiheessa. (Koskelainen, Kähkönen, Lahtinen, Mäkelä, Silvasti & Vaskimo 2008, 2, 13.)

Arvioinnin toteuttamisessa tulisi pyrkiä etukäteen määriteltyihin, keskeisiin kehittämisprojektin tekijöihin arviointisuunnitelman mukaisesti. Se voi kohdistua koko kehittämisprojektiin tai sen johonkin osatavoitteisiin. Toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, mutta sen tekemisessä on tärkeitä olla tutkiva ote, jossa mitään ei pidä ottaa itsestään selvänä. Toteuttamiseen on nykyään monia erilaisia näkökulmia, menettelyjä ja mahdollisuuksia, joista voi poimia sopivia työkaluja ja ideoita omaan projektiarviointiinsa. Kehittämistä koskevissa arvioinneissa mukana voi olla projektitoimijoiden lisäksi palveluiden ja/tai tuotteiden käyttäjiä mutta myös yhteistyökumppaneita. Oikea toteuttaminen tarkoittaa arviointia käyttäen vakiintuneita tieteellisiä kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jolloin tulokset ovat varmistettavissa ja tutkimus on periaatteessa toistettavissa. (Paasio 2003, 5; Gysen, Bruyninckx, & Bachus 2006, 96). Tällöin varmistetaan, että arviointi

<i>on analyttista</i>	– se käyttää tunnustettuja tutkimusmenetelmiä,
<i>systemaattista</i>	– hyvin suunniteltua ja johdonmukaista,
<i>luotettavaa ja toistettavaa</i>	– toisen arvioijan on samalla aineistolla ja samoilla menetelmillä päädyttävä samaan tulokseen,
<i>käyttäjälähtöistä</i>	– se suuntautuu tarpeen kannalta tärkeisiin kysymyksiin ja tarjoaa hyödyllistä tietoa päätöksentekijöille.
	(Pääkkö ym. 2003, 5.)

Arvioinnissa hyödynnettävää tietoa voidaan toteutustavasta riippuen saada myös esimerkiksi erilaisista projektissa tuotetuista lomakkeista, raporteista ja kokousmuistioista sekä projektissa käytettävistä tietojärjestelmistä. Informaation laatu muodostuu sen tarkoituksenmukaisesta muodosta, ajanmukaisuudesta ja luotettavuudesta. Näiden hyödyntämisen tarkastelussa on syytä kiinnittää huomiota myös siihen, ovatko

ne merkityksellisyyden, hyödynnettävyyden ja uskottavuuden perusteella tarpeellisia. (Heerkens 2002, 162 - 169.)

Arvioinnin toteuttamisella on olemassa monenlaisia funktioita, joita Olkinuora ym. (2002, 12) ryhmittelevät seuraavasti:

- 1) *Diagnostinen funktio. Tulosten ja vaikutusten toteaminen, jolloin päätöksentekijä saa tietoa päätöksiään varten.*
- 2) *Motivointifunktio. Toiminta- ja oppimisprosessien edistäminen, jolloin arviointitiedot antavat palautetta ja realistista kuvaa toiminnasta.*
- 3) *Prognostinen funktio. Toiminnan ennustaminen, jolloin arviointitietojen pohjalta voidaan tehdä tulevaisuutta koskevia ratkaisuja tai korjata suuntaa.*
- 4) *Ohjaava funktio. Voimavarojen kohdentaminen.*
- 5) *Uskottavuusfunktio. Saadaan toiminnasta / tuotoksesta uskottavaa esim. toiminnassa mukana oleville ja muille yhteistyötahoille.*

Yleisintä on toteuttaa arviointi kertaluonteisena ulkopuolisella asiantuntijalla. Se voidaan toteuttaa myös mm. jatkuvana prosessina, ohjattuna itsearviointina ja vertaisarviointina. Vertaisarviointi (peer review) sopii hyvin esimerkiksi projekteihin, joissa on useita yhteistyökumppaneita. Kumppaneiden välinen vertaisarviointi ei täytä arvioinnin riippumattomuuden vaatimusta, mutta se toimii arvioitavalle ja arvioijalle opettavaisena prosessina ja vahvistaa yhteistyötä. (Silfverberg 2007, 122.)

Arviointiosaamisesta voidaan puhua monesta eri näkökulmasta. Voimme puhua siitä, miten arviointeja tehdään, miten ollaan arvioinnin kohteena, miten tuloksia raportoidaan, miten raportteja luetaan, miten tuloksia hyödynnetään ja millainen on kyky ottaa vastaan arviointitietoa. Lisäksi arviointiosaamiseen liittyy se, miten arviointeja tilataan. (Virtanen 2007, 123.)

Arviointitietojen hyödyntämistä päätöksenteossa on tutkittu etenkin Yhdysvalloissa runsaasti. Patton (1997, 48) väittää asennoitumisen olevan tärkein yksittäinen tekijä arviointien hyödyntämisen kannalta. Heiskanen (2007, 2) on sitä mieltä, että kehittämisarvioinnin arviointikäytäntöjen yleisimpiä kompastuskiviä on se, että arviointia ylimitoitetaan, käytetään vääriä arviointimenetelmiä eikä arvioinnista saatua tietoa osata hyödyntää. Arviointeja tehdään usein toiminnan tilivelvollisuusnäkökulmasta

eikä kehittämismielessä. Lisäksi arvioinnin tekeminen edellyttää päätelmien tekoa ja jotkut asianosaiset saattavat kokea arvioitsijan päätelmät kritiikiksi. Joskus arvioinnilla pyritään tavoittelemaan myönteistä julkisuutta, vaikka pääpaino tulisi olla kehittämisessä. (Kylmäkoski 2003, 10; Paasio 2003, 5.)

Toisaalta pulmana ovat usein arviointikulttuurin uutuus ja arviointitaitojen puutteet, jotka johtavat myös tulosten välittämiseen, käsittelyyn ja varsinaiseen hyödyntämisen puutteeseen. Arvioitsijoiden asiantuntemuksesta tai arviointitehtävään soveltuvista menetelmistä huolimatta johtopäätökset suosituksineen jäävät usein hyvin yleiselle tasolle ja niissä toistetaan asioita, jotka ovat jo etukäteen olleet sekä kohteen toimijoiden että sidosryhmien tiedossa. Projektiarviointien tuloksia on hyvin vaikea yleistää, koska projektit ovat usein syntyneet paikallisista tarpeista ja kysynnästä, minkä vuoksine ne ovat hyvin ainutkertaisia. Arvioinneissa tulisi pyrkiä mahdollisimman laajaan hyödynnettävyyteen, ja siihen pääseminen edellyttää tulosten yleistettävyyttä, joka taas ei ole kovin mahdollista projektityössä. (Koskela 2012, 10.)

Arvioinnista tulee tehdä raportti, sillä dokumentoinnin ja levittämisen myötä tieto on siirrettävissä myös muuhun kehittämistyöhön. Arviointiraportti muodostuu Virtasen (2007, 165) mukaan kolmesta osatekijästä: tutkimusaineistoista tehdyistä havainnoista, havaintojen perusteella tehdyistä johtopäätöksistä ja johtopäätösten perusteella muotoilluista kehittämisehdotuksista. Raportin alussa tulisi olla tiivistelmä.

Arvioinnin tekijän teksti on aina tekijänsä näköistä, vaikka raportti kirjoitetaan tieteilisen kirjoittamisen tyyliä noudattaen. Tavoitteena on tarjota tulokset sellaisessa muodossa, että ”maallikkolukijakin” sen ymmärtää. Raportissa tulee pyrkiä lyhyeen ja tiivistettyyn ilmaisutapaan. Taulukot, graafiset esitykset ja kuvat havainnollistavat hyvin arvioinnin tuloksia. Kehittämisehdotusten tulee olla selkeitä, realistisia ja yksilöityjä. Selkeys tarkoittaa sitä, että ehdotukset ovat ymmärrettäviä: mitä suositellaan, miksi, kenelle suositukset osoitetaan, missä aikataulussa suositus pitäisi toteuttaa ja että ne ovat toteuttamiskelpoisia. PowerPoint-esitykset tai posterit voivat olla hyödyllinen tapa esitellä arviointia. (Rossi, Lipsey & Freeman 1993, 52 - 53.)



On muistettava, että arviointiprosessi ei pääty raporttiin, vaan tulosten hyödyntämiseen ja niiden seuraamiseen. Vasta tämän jälkeen hyödyt voidaan varmistaa. Arvioinnin antamaan tietoon perehtymistä ja tiedon käyttöönottoa tukevat hyvin tehty arviointiraportti ja arviointituloksista pidettävät keskustelut. Palautetilaisuus on projektin oppimiskenttä, jossa kriittisen ja reflektiivisen pohdinnan avulla, arviointiaineistoa hyödyntämällä, opitaan omasta työstä, ja niissä projektitoimijat voivat esittää kysymyksiään arvioinnin tekijälle. Tällaiset tilaisuudet voivat paljastaa projektitoimijoiden hiljaisen tiedon, joka tukee aineistosta nousseita huomioita ja auttaa näin ollen projektia pysymään oikeassa suunnassa. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 16.)

Jos kansainvälisten arviointien aineistot avataan kaikkien käyttöön, on hyödynnettävyyttä tarkasteltava laaja-alaisesti. Tällöin on Olkinuoran ym. (2002, 44 - 46) mukaan huomioitava kohteiden tuntemus, käsitteiden määrittely, arviointikriteerit, arvioinnin empiiriset taustat ja kaikki muut arviointikehyksen tuntemukseen vaikuttavat tekijät. Kansainväliset arviointiaineistot ovat asiantuntevasti käytettynä arvokkaita lähteitä myös kansallisesti.

### **3.6 Sisäinen vai ulkoinen arviointi**

Sekä sisäisen että ulkopuolisen arvioitsijan roolissa on omat etunsa. Toteuttaja ei yleensä pysty arvioimaan omaa projektiaan riittävän kriittisesti. Käytännönläheisissä kehittämisprojekteissa on kuitenkin vaikea tehdä arviointia, ellei arvioitsija ymmärrä, mistä projektissa on kysymys, eikä ota huomioon eri osapuolten näkemyksiä arvioinnin tehtävästä, kohteesta, menetelmästä, raportoinnista ja hyödynnettävyydestä. Rahoittajilla, yhteistyökumppaneilla tai muilla sidosryhmillä voi olla ohjeistuksia, jotka ohjaavat arvioinnin toteuttamista. Mikäli projekti on päätynyt ulkopuoliseen arvioitsijaan, käynnistyy ensin mahdollinen kilpailutus tai suorat sopimusneuvottelut. Sopimuksessa tulisi selvittää mm. näkemystä tilaajan odotuksista ja tarpeista, resursseista ja aikataulusta sekä rooleista ja tehtävistä. Kysymykset, joita tilaaja ja ulkopuolinen arvioitsija sopimuksessa sopivat, ovat tärkeitä myös sisäisessä arvioinnissa. (Seppänen-Järvelä 2004, 24; Anttila 2007, 27.)

Ulkoinen arviointi voi olla joko toiminnasta ja organisaatiosta täysin riippumatonta (independent), tai se voi toimia arviointikohteen tukena tuomalla ulkopuolista näkökulmaa ja uusia ajatuksia. Olennaisinta on, että arvioinnin kohteilla, tilaajilla sekä arvioitsijalla itsellään on selkeä käsitys siitä, mikä arvioitsijan rooli on suhteessa arvioinnin kohteeseen. Ulkoisen arvioinnin tietoja tarvitaan sekä kansallista kehittämistä että kansainvälistä vertailua varten. (Fetterman 1997, 388; Rossi, Lipsey & Freeman 2004, 438 - 439.)

Heiskasen tutkimuksessa (2007, 33) puolustajien mielestä vain ulkoisella arvioinnilla voidaan säilyttää riittävä objektiivisuus suhteessa arvioitavaan asiaan ja saada oikeaa tietoa arviointituloksiksi. Toisaalta tutkimus toi esille, että ulkoinen arvioitsija ei pääse riittävän syvälle arviointikohteeseen ja arvioinnissa työskentelevien hiljainen tieto jää usein hyödyntämättä. Projekti voi kuitenkin Pääkön ym. (2003, 13) mukaan hyödyntää ns. kevennettyä ulkoista arviointia. Tällä he tarkoittavat esimerkiksi alan asiantuntijan tukea käännepeisteissä tai sen kytkemistä opinnäytetyöhön. Lisäksi perusteluja ulkoiseen arviointiin olisi, jos projektia hallinnoivasta yksiköstä ei löydy arviointiosaamista tai siitä voidaan myös ”irrottaa” osioita ulkoisen arvioinnin kohteeksi.

EU:n näkökulmasta katsottuna Pääkö ym. (2003, 13) esittävät kolme syytä, joiden perusteella voidaan perustella, miksi ulkoinen arviointi ei ole EU-projekteissa useinkaan tarpeen. Ensinnäkin niiden kautta toteutetaan laajempia kehittämisohjelmia ja teemakokonaisuuksia, jotka arvioidaan. Toiseksi ulkoisen arvioinnin avulla ei myöskään saada käynnissä olevalle projektille ajantasaista tietoa, koska toiminta on jatkuvaa ja muuttuvaa eikä sitä voida ”pysäyttää” arvioitavaksi. Kolmanneksi perusteluksi esitetään, että ulkoinen arviointi on resurssikysymys. Toisaalta samalla todetaan, että hyviä perusteita projektin ulkoisen arvioinnin toteuttamiselle kuitenkin on, jos

- 1) toiminnassa käytetään huomattavia resursseja ja toiminnalla tavoitellaan laajoja vaikutuksia,*
- 2) toiminnalla on keskeinen yhteys muiden hallinnonalojen merkittäviin tehtäviin tai*
- 3) toiminnan arvioinnille ja seurannalle on asetettu täsmällisiä normeja (esim. lainsäädännössä tai kansainvälisissä sopimuksissa).*

Arviointi on sisäistä arviointia tai itsearviointia, mikäli arvioija on osallinen projektin toteutuksessa. Sisäisellä arvioijalla on etuna hyvä tuntemus toiminnasta, toimintakulttuurista, työtehtävistä ja henkilöstöstä. Ongelmaksi saattaa nousta vaikeus ottaa etäisyyttä, jolloin voi olla vaikea havaita ongelmien syitä ja yhteyksiä. Sisäisessä arvioinnissa voidaan hyödyntää mm. projektin itsearvointitietoja, ohjausryhmätoimintaa ja muuta materiaalia, joita ovat esimerkiksi projektin tuotokset, kyselyt ja haastattelut. (Pääkkö ym. 2003, 2.) Oulasvirran tutkimuksen mukaan (2007, 110) sisäiset arvioinnit ja itsearviointit ovat tyypillisiä kehittämistyötä varten tehtävien arviointien lähestymistapoja. Itsearviointista on enemmän kohdassa 4.

### **3.7 Arvioinnin eettiset periaatteet**

Eettistä kasvatusta tukeva Launosen (2000, 33) määritelmän mukaan arvot ovat uskomuksia ja käsityksiä, jotka liittyvät toivottavaan käyttäytymiseen tai lopputulokseen. Etiikan avulla yksilö perustelee omaa moraaliaan ja toimintaansa (Juujärvi (2003, 11). Patton (2002, 541 - 556) toteaa, että arvioinnilla on aina seuraamuksia, jotka vaikuttavat kohteeseen, siksi arvioinnin etiikalla on merkitystä. Tutkimustulosten objektiivisuuden tai neutraalisuuden osalta keskeinen kysymys on, mikä on arvioijan oma suhde arvioitavaan ilmiöön.

Robson (2001, 50) määrittelee, että arvioinnin toteuttamiseen liittyy paljon erilaisia eettisiä näkökulmia, koska arvioinnin tekijä on prosessin vallankäyttäjä. Arvioinnit tulisi tehdä lakia ja etiikkaa kunnioittaen ja pitäisi ottaa aidosti huomioon sekä arviointiin osallistuvien että tulosten kohteena olevien hyvinvointi. Eettiseltä kannalta ajateltuna etiikka ei ole ensisijaisesti oikeassa vaan vastuussa olemista. Kun arvioinnissa on kyse lapsista, eettiset kysymykset korostuvat. Toteuttamiskelpoisuus, moraalitietoisuus, totuudessa pysymisen, luottamuksellisuuden ja rehellisyyden vaatimukset ovat tärkeitä periaatteita, ja ne tulisi tehdä sellaisella tavalla, että niitä voidaan hyödyntää.

Arvot ja eettiset periaatteet liittyvät arviointiin monella tavalla. Siihen kuuluu aina tietynlainen arvosidonnaisuus. Arvioinnissa ollaan tekemisissä sellaisten ilmiöiden kanssa, jotka vaikuttavat ihmisten elämään. Arvot voivat liittyä arvioinnin kohteeseen

tai ne voivat myös säädellä tekijän toimintaa. Arviointi on useimmiten palkkiota vastaan ja tilauksesta tehtyä tutkimusta, joten eettiset kysymykset ovat erityisen tärkeitä. Tekijän on tiedostettava oma paikkansa ja valintansa suhteessa arvioitavaan toimintaan. On muistettava, että arviointi on toiminnan, ei henkilöiden arviointia. Hyviin arvoihin kuuluu myös näkemysten ja perustelujen esittämisen ja levittäminen mahdollisimman laajasti, ei vain johdolle. (Oulasvirta 2007, 23.)

Projektiarvioinnin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että se ei perustu oletuksiin, vaan johtopäätösten ja kehittämis ehdotusten tulee perustua kerättyyn aineistoon. Näin kehittämissuositukset ovat johdettavissa aineistosta tehtyihin johtopäätöksiin ja edelleen aineistoon. Niiden tulee perustua arvioinnista saatuihin tuloksiin, ei arvioijan omiin mielipiteisiin. (Virtanen 2007, 170.) Lisäksi arvioinnin uskottavuutta ja luotettavuutta voidaan vahvistaa vertailemalla tuloksia muihin arviointeihin ja tutkimuksiin, mutta kuten aikaisemmin viittasin, tämä ei ole ongelmaton.

Yleisen eettisen periaatteen mukaan arviointiin ei tarvitse osallistua eikä sitä tule tehdä tilanteissa, joissa henkilö ei halua siihen osallistua tai ei tiedä olevansa arvioinnin kohteena. Eettisestä näkökulmasta kaikenlainen tungettelu on kyseenalaista. Koettuaan olonsa tukalaksi tutkittavat voivat kieltäytyä yhteistyöstä, antaa vääriä vastauksia tai ryhtyä puolustuskannalle, millä taas on vaikutusta arvioinnin laatuun. Yksilön tahtoa vaikuttaa itseensä ja itseään koskevaan tietoon täytyy kunnioittaa. Luottamuksellisuus henkilön yksityisyyttä kunnioittaen tarkoittaa sitä, että häneen liittyviä tietoja kuten haastatteluja, ääninauhoja ja muistiinpanoja käytetään siten, ettei vastauksia voida tunnistaa ja yhdistää tiettyyn henkilöön. Nimettömyys tarkoittaa sitä, että nimeä tai yksilötunnistetta ei liitetä häntä koskevan tiedon yhteyteen. (Robson 2001, 54; Suomen perustuslaki 1999.)

Eettisiin kysymyksiin kuuluu myös pohdinta tietosuojasta: miten tietoja kerätään, miten niitä käytetään ja miten ne säilytetään. Tekijänoikeus koskee myös Internetiä ja sähköposteja. Suoja perustuu tekijänoikeuslakiin, jonka lisäksi on voimassa EU-direktiivejä ja kansainvälisiä sopimuksia. Tekijänoikeussääntöjen mukaan tahallinen rikkominen rinnastetaan varastamiseen, joten on syytä ottaa tähän liittyvästä lainsäädän-

nöstä arviointia tehdessä selvää. (Haarmann 2005, 47; Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 2004.)

Arviointia käytetään moneen tarkoitukseen. Hankala eettinen pulma voi syntyä tulosten väärinkäytöstä tai virheellisestä tulkinnasta. Arviointia voidaan ääripäinä käyttää väärin mm. lopettamaan toimintoja. Tekijän velvollisuus on olla sekaantumatta kaikenlaiseen näennäisarviointiin, jota käytetään vain tukemaan jo tehtyä hallinnollista päätöstä. Arvioitavalla kohteella on oltava mahdollisuus korjata arvioinnin mahdolliset virhetulkinnat, jotka vältetään luonnosvaiheen riittävällä kommentointikieroksella. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 10.)

### **3.8 Arvioija rooli arvioinnissa**

Arvioinnissa arvioijan rooli on muuttunut arvioinnin historian aikana merkittävästi. Raivola (1995, 28 - 37) kuvaa muuttumista seuraavasti: aluksi arvioija vain mittasi tuloksia. Toisessa vaiheessa arvioija kuvaili vahvuuksia ja heikkouksia tavoitteisiin suhteutettuna. Kolmannessa vaiheessa arvioijan tuli päättää vertailun ja arvon määrittämisen jälkeen, onko toiminta jatkamisen arvoinen. Neljännessä vaiheessa arvioija sovelteli ja toi esiin erilaisia näkökulmia, toimien neuvottelijana ja sovittelijana. Näin arvioijalta on neljännessä vaiheessa vaadittu tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös tietoa siitä, miten tehokasta toiminta on ollut, ja tehdä päätelmä, voisiko jokin toinen toiminta olla kannattavampaa.

Arviointitutkimuksessa arvioijan roolista on keskusteltu paljon. Arvioijien tulee olla sekä luotettavia että päteviä suorittamaan arviointi siten, että tulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja hyväksyttäviä. Arvioijan rooli vaihtelee sen mukaan, millaisen teoreettisen taustan hän on omaksunut ja missä projektivaiheessa arviointi toteutetaan. Yksinkertaisin roolijako on määritellä arvioija joko sisäiseksi tai ulkopuoliseksi arvioijaksi. (Guba ym. 1989, 72 - 74; Anttila 2007, 27.)

Virtanen (2007, 125) määrittelee, että arvioinnin tekijän tulee osata määritellä käyttämänsä käsitteet, asettaa tutkimuskysymykset, valmentaa osallistuvia kohtaamaan vaikeitakin arviointikysymyksiä, toteuttaa tiedonhakua, valita aineistonsa, analysoida

se, tehdä johtopäätökset, jotka hän perustelee, ja kirjoittaa tuloksista ymmärrettävä raportti. Arvioijan sitoutuminen, riittävä resursointi ja arviointiorganisaation tuki arviointitehtävään ovat kuitenkin avainasemassa. Arviointi on pohjimmiltaan oppimista, jossa arvioija oppii projektilta ja projekti arvioijalta. Tekijältä edellytetään rehellisyyttä arvioitavaa kohdetta, arvioinnin tilaajaa ja itseään kohtaan. Hänen pitää kirjoittaa raportti vilpittömässä mielessä ja kerrottava kaikista havainnoistaan reilusti, avoimesti ja vääristelemättä totuutta. Tähän Virtasen määritelmään Linnakylä ja Atjonen (2008a, 54) lisäsivät vielä sen, että vastuullinen arvioija ei korosta eroja, yleistä tuloksia eikä vähättele ongelmia.

Hankala eettinen pulma voi syntyä tulosten väärinymmärtämisestä. Arvioijan on myös pidettävä huolta, etteivät henkilökohtaiset tunteet tai minkään osapuolen ennakoluulot tai mieltymykset vääristä tuloksia. Silti erilaiset konfliktit ovat yleisiä arvioijan ja arvioinnin kohteena olevien välillä. Tilaaja saattaa käyttää arviointiraportin tuloksia epäeettisellä tavalla valitsemalla tietoisesti niistä vain joitakin ja jättäen sivuun sellaiset havainnot ja tulokset, jotka eivät sovi hänelle siinä tilanteessa. Tästä syystä monet arviointiin perehtyneet kirjoittajat suosittelevat arviointiraportin yhteenvedon mahdollisimman laajaa jakelua. (Arviointi sosiaalipalveluissa 2001, 9; Kylmäkoski 2003, 10.)

#### **4 ESIMERKKEJÄ ARVIOINNIN MENETELMISTÄ**

Tässä luvussa esitetään teoriataustaa niistä menetelmistä ja malleista, joita käytettiin tutkimus-osuudessa luvussa 5. Työn alkuvaiheessa pyrittiin miettimään joitakin yleispäteviä malleja TAO:n projektien arviointiin, mutta mitä pidemmälle työ eteni, sitä vaikeammalta kaikille projekteille käyvien arviointimallien luominen alkoi tuntua. Valmiita malleja on olemassa, mutta projektien tulisi rakentaa omaan projektiarviointiinsa paras mahdollinen, jolla saadaan tieto esille. Kehittämishanke on kertaluonteinen tai jopa ainutlaatuinen, eikä saatuja tuloksia ole välttämättä tarvetta yleistää, mutta on hyödyksi, jos ne ovat hyödynnettävissä ja siirrettävissä muihin projekteihin ja niiden jälkeiseen toimintaan.

#### 4.1 Menetelmän valintaperusteet

Työssä esitetyt projektiarvionmenetelmät perustuvat jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen osallistavan ja innostavan itsearvioinnin avulla. Ne tarkastelevat kohdetta erilaisista näkökulmista ja lisäksi soveltuvat hyvin erilaisiin arviointeihin. Menetelmillä saadaan esiin mm. projektin vahvuudet ja parannusta kaipaavat alueet, joiden perusteella tehdään kehittämistavoitteet ja toteutetaan esille tulleita toimenpiteitä. Valintaperusteena oli myös se, että menetelmä tuottaa selkeää tietoa, että sillä voidaan vaikuttaa projektisyklissä (ks. kuvio 1) sellaisessa kohdassa, jossa se vielä vaikuttaa toimintaan.

Räsänen (2005, 118), Antila ja Piepponen (2011, 6) painottavat, että kehittävälle arvioinnille ovat ominaisia syklimäinen etenemismuoto, eri tahojen aktiivinen osallistuminen, yhdessä oppiminen ja tiedon hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Kehittävä arviointi tukee organisaatioiden laatutyötä, ja sille ovat tyypillisiä vahva asiasyhteys (kontekstuaalisuus), syklimäinen etenemismuoto sekä ratkaisuvaihtoehtojen ja etenemisväylien moninaisuus. Kehittämisarviointi on yksi tapa avata projektin prosessimainen polku, jolla päästään oppimaan ja arvioimaan, onko tehty oikeita asioita oikein. (Manninen 2008, 15.)

Guba ja Lincoln toivat (1989, 10 - 11) ulkoisen ja riippumattoman arviointiymmärryksen rinnalle konstruktivistisen arvioinnin, joka perustuu ihmisten omaan osallistumiseen ja voimaantumiseen. Osallistava arviointi (responsive, participatory) on tyypillisimmillään arviointia, jossa lähtökohtana on vahvistaa osallistujien vaikutusmahdollisuuksia ja ongelmaratkaisutaitoja suhteessa arvioitavaan kohteeseen (ks. tikkataulumenetelmä). Osallistava arviointi on hyvin tyypillistä projektitoiminnassa, jossa on paljon osallistujia ja yhteisen näkemyksen saaminen on tärkeää. Yhteiset keskustelut ja dokumentointi ovat tärkeitä, jotta saatu tieto saadaan näkyväksi. Heikkoutena on kritisoitu arviointitulosten yleistettävyyden ongelmallisuutta.

Osallistava arviointi on yleiskäsite, joka nykyisin liitetään monenlaisiin arviointeihin. Pääperiaate on se, että toimijat osallistuvat ja käytetään erilaisia osallistavia menetelmiä. Tekijöiltä vaaditaan rehellisyyttä ja kykyä tuoda esiin omia pohdiskeluja niin

onnistumisissa kuin epäonnistumisissa. Siinä etsitään ja tuotetaan uusia ratkaisuja, ja sitä käytetään useimmiten toiminnan käynnistämisessä tai muuttamis-tilanteessa. (Kivipelto 2008, 24).

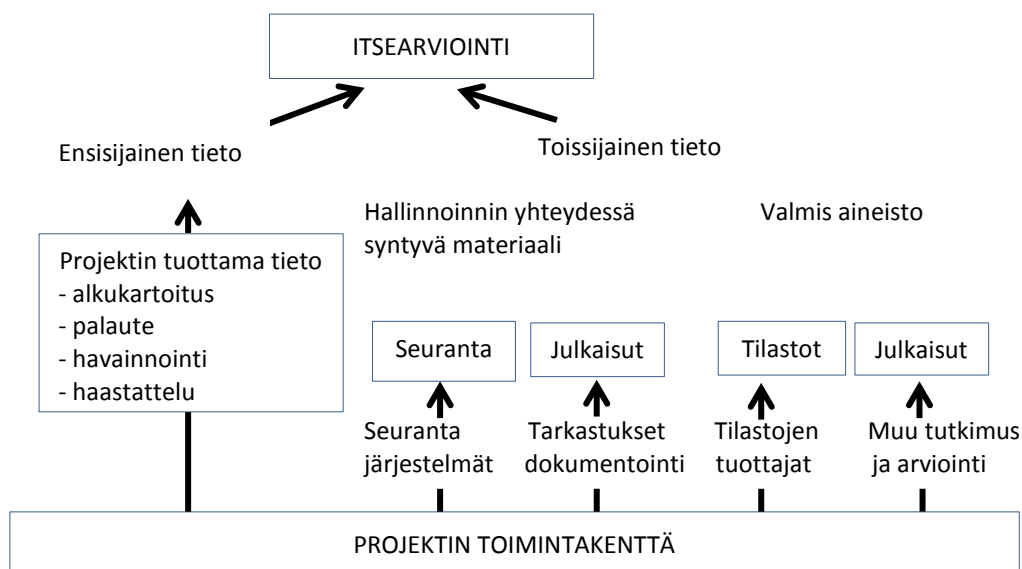
Osallistamisen kautta ihmiset sitoutuvat asioihin, ja sitoutuminen on valtaistamisen (vastuun antamisen) ja vastuun ottamisen edellytys. Kehittämistyössä tunteilla ja tahdolla on keskeinen merkitys. Tällöin arvioinnissa on tärkeitä miettiä jotakin toiminnallista menetelmää, jolla voidaan kartoittaa ihmisten suhtautumista ja tunteita jotakin asiaa kohtaan. Osallistavaan arviointiin voidaan yhdistää erilaisia käsitteitä, arviointitekniikoita (esim. itsearviointi, reflektointi tai aivoriihi) ja soveltaa sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tekniikoita. (Seppänen-Järvelän 2004, 44; Fetterman 2001, 13, 122 - 123.)

Kehittämiprojekteissa osallistamista voidaan hyödyntää esim. muokkaamaan omaan projektiin soveltuvia arviointivälineitä kuten kyselylomakkeita sekä keräämään arvioinnissa tarvittavaa muuta tietoa. Tällöin osallistajat havaitsevat arviointitiedon tarkoituksen ja hyödyntämismahdollisuudet. Arviointiin osallistujien valinnassa keskeisenä periaatteena tulisi olla, että osallistujia ovat ne, jotka ovat arvioinnista kiinnostuneita, omaavat sopivaa asiantuntemusta ja haluavat itse osallistua. On tärkeä ottaa mukaan myös sellaisia henkilöitä, joilla on valtuudet arvioinnissa nousseiden mahdollisten muutosehdotusten läpiviemiseen. (Seppänen-Järvelä 2004, 23.)

Itsearviointin toteuttaminen kuuluu luontevasti kehittämistyöhön, sen tarkoituksena on koota ja ylläpitää realistista kuvaa projektin etenemisestä, se voi korjata ja uudistaa toimintaa, auttaa päivittäisten päätösten teossa ja ristiriitojen käsittelyssä, lisätä arvioijien itseyymmärrystä sekä tuoda näkyväksi henkilöstön hiljaista tietoa. (Liuhanen, 2007, 102.) Itsearviointi tarkoittaa arviointia, jota toiminnastaan vastuullinen yhteisö tai yksilö oma-aloitteisesti tekee toimintansa kehittämiseksi (Rönholm, 2005, 67). Tämän vuoksi refleksiivisyyden tulisi Hämmäläisen ja Kaupin (2000, 71) mukaan olla kehittämiprojektien arvioinneissa keskeinen ominaisuus. Kehittämiprojektissa itsearviointi voi asettua eri tasoille: se voi olla yksilön henkilökohtaista, tiimin, työyhteisön, asiakasryhmän tai projektin tasolla.



Kuviossa 6 on havainnollistettu projektin toimintakenttä, josta saadaan mm. itsearviointiin tarvittavaa ensisijaista ja toissijaista tietoa. Projektinaikaisessa itsearvioinnissa kannattaa hyödyntää valmiita käytettävissä olevia aineistoja (kehityssuunnitelmat, tilastot, valmiit julkaisut ja muut arvioinnit yms.) sekä hallinnoinnin yhteydessä syntyvää materiaalia (seurantatiedot, raportointi, tarkastukset). Lisäksi on hyvä hyödyntää projektin muuta materiaalia, kuten palautteita, haastatteluja ja sähköisiä foorumeita. Näiden lisäksi itsearviointia voidaan tuottaa projektihenkilöstön ja ohjausryhmän kokouksista, muista projektin järjestämistä tilaisuuksista, kohderyhmätapaamisista sekä verkosto- ja sidosryhmätapaamisista. Mikäli itsearvioinnissa käytetään havainnointiin perustuvia aineistoja, tulee valinnan yhteydessä pohtia, liittyykö tiedon keräämiseen eettisiä ongelmia. (Pääkkö ym. 2003, 19.)



KUVIO 6. Itsearviointitiedon tuottaminen (Pääkkö ym. 2003, 18).

Euroopassa käytetyt englanninkieliset itsearviointia tarkoittavat käsitteet ovat selfassessment ja self-evaluation. Self-assessment on suorituksen tason määrittelyn, mittaamisen tai palautetiedon hankinnan merkitykseen liittyvää arviointia. Se on arvoihin liittyvää arviointia. (Powell 2000, 40; Saari 2002, 77.) Näiden lisäksi Moittusin ja Saaren (2004, 14) mukaan kansainvälisissä yhteyksissä käytetään arviointiteksteissä self-study-termiä, joka tarkoittaa lähinnä toiminnan kuvausta.

## 4.2 ZEF Arvointikone

ZEF Arvointikoneen on kehittänyt Solutions Oy vuonna 2001. ZEF-kirjainyhdistelmä tulee sanoista Z-scored Electronic Feedback. Nimensä mukaisesti ZEF-menetelmä käyttää Z-scoring menetelmää. Sovellusalueita ovat mm. laatu-arvioinnit, henkilöstö-arvioinnit, mielipidevertailut, erilaiset strategia-arvioinnit ja kyselyt. ZEF ei ole ilmais-ohjelma, vaan Tampereen kaupungilla on sen käyttöön voimassaoleva lisenssi. Tämä sähköiseen ZEF-sovellukseen perustuva tiedonkeruumenetelmä soveltuu laadulliseen ja määrälliseen kyselytutkimukseen ja sillä pystytään luomaan seitsemän eri kysymystyyppiä. (ZEF Solutions 2012.) Työn ZEF-kyselyssä olevat janakysymykset ovat kysymysmuotona määrällisen ja laadullisen välimaastosta (Ronkainen ym. 2008, 24).

Lapin yliopisto on tehnyt menetelmästä tieteellistä tutkimusta vuonna 2008 Suvi Ronkaisen johdolla. Ronkaisen mukaan ZEF sisältää vastaajan näkökulmasta uudentyyppisiä ratkaisuja, kuten visuaalisesti uudenlaisen vastausnäkyvän, koska se tuottaa vastausten kertymiset näkyville ja antaa niille muuttamisen mahdollisuuden. ZEF analysoi, jäsentää ja tuottaa tilastollista ja visuaalista raporttia. Ohjelma on käyttäjäystävällinen niin vastaajille kuin tulosten hyödyntäjille. (Ronkainen ym. 2008, 9, 99.)

Arvointikoneen käyttö ei edellytä ylimääräisiä asennuksia koneelle, koska se toimii internetissä. Se kerää palautteet ja analysoi tulokset. Kysymykset laaditaan itse tai valitaan valmiista sisällöstä. Arvointikoneessa on editori, jolla kysely muodostetaan ja arvointiprosessia hallitaan. Kirjalliset vastaukset tulostuvat suoraan tekstinä, joten niitä ei tarvitse litteroida eli kirjoittaa uudelleen analyysia varten. Raportit tulostuvat helposti mm. Word-tulosteena. Vastaajat kutsutaan kutsukortilla, sähköpostilla tai julkaistaan linkki arvointiin halutuilla nettisivuilla. (ZEF Arvointikone 2012, 4.)

ZEF-kysely valittiin toteuttamismuodoksi, koska sen avulla päästiin helposti tavoittamaan kaikki TAO:n keskeiset projektitoimijat pienillä kustannuksilla. Lisäksi ZEF-menetelmä on TAO:n henkilöstölle tuttu työkalu ja teknisesti helposti toteutettavissa verkkokyselynä, sähköpostin välityksellä. Vastaukset olivat vastaajien täyttämisen ja kyselyn päättämisen jälkeen heti käytettävissä. ZEF mahdollisti käyttöön myös vastaukset

tapauksissa, joissa vastaaja oli keskeyttänyt kyselyn (kyselyssä 14,6 %) tai mahdollisesti unohtanut päättää kyselyn omalta osaltaan.

### 4.3 Tikkataulumenetelmä hyödyntäminen projektiarvioinnissa

Menetelmän on kehittänyt professori Marja-Liisa Manka työhyvinvointisuunnitelman tekemistä koskevan keskustelun tueksi 1900-luvun loppupuolella. Siitä on tehty uusia tutkimuksia ja sovellutuksia 2000-luvulla. Sillä saadaan selkeästi esille, mitkä ovat arvioitavien kohteiden vahvuudet, sekä kohdat, jotka kaipaavat kehittämistä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 49.) Manka nimesi menetelmän työhyvinvoinnin tikkataulumenetelmäksi, mutta eri lähteiden mukaan sitä kutsutaan pelkäksi tikka- taulumenetelmäksi tai tavoitetikkatauluksi. Epävirallisempia nimityksiä ovat ”hämä- häkin-seitti” ja ”tavoite-tähti”.

Mankan kehittämä menetelmä on helppo muuntaa projektitoimintaan, eikä sen käyt- tö vaadi ulkopuolisia asiantuntijoita. Projektiarvioinnissa menetelmällä voi hakea vas- tauksia sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Määrällisen tutkimuksen piir- teet tulevat menetelmän numeroarvioinnista ja laadullinen menetelmän sisältämistä vapaista keskusteluista. Painotettaessa määrällistä tutkimusta on se helppo toteuttaa uudelleen, mikä mahdollistaisi suuren aineiston. Arvioinnin osa-alueiksi voi nostaa mm. tavoitteet tai siinä ilmeneviä työskentelyn esteitä. Sillä voidaan tarkastella kaik- kia tavoitteita samalla kertaa tai pilkkomalla ne tavoitteet pienempiin osatavoitei- siin. Liitteeseen 3 on koottu mallit kahdeksas- ja kahdestoistaosan arvioinnille. Koh- teita valittaessa on hyvä muistaa arvioitavien kohteiden määrä suhteessa projektin omiin tarpeisiin ja käytettävissä olevaan aikaan.

Tikkataulumallia voidaan käyttää kerran, mutta se on hyvä väline myös projektien pitkittäisseurantaan. Tällöin arviointi tehdään esimerkiksi puolivuosit- tain tai vuosit- tain. Kunkin toteutuskerran jälkeen käydään palautekeskustelu tulosten pohjalta ja tarkistetaan, mihin suuntaan arvioitava kohde on muuttunut, jos muutosta on tapah- tunut. Tarpeen mukaan kehittämistä voidaan uuden arvioinnin pohjalta vielä suunnat- ta uudelleen. (Niskanen, Murto & Haapamäki 2000, 61, 64.)

Menetelmän käyttöönottovaiheessa piirretään työkaluksi ns. tikkataulu, jossa on tarvittava määrä sakaroita, esim. 8 - 12 (liite 3, kuvat 8 ja 9), ja niihin viisi sisäkkäistä ympyrää. Ympyröissä tulee olla asteikko yhdestä viiteen siten, että keskellä on yksi ja uloimpana viisi. Asteikossa numero yksi tarkoittaa, että tavoite on saavutettu huolesti, ja viisi, että tavoite on täysin saavutettu. Tikkataulussa jokainen sakara kuvaa yhtä tavoitetta, jonka saavuttamista arvioidaan. Ympyrän ulkopuolelle kirjoitetaan arvioinnissa tarkasteltavista kohdista vain otsikot. Otsikot voivat sisältää erikseen vielä tarkentavia lisäkysymyksiä esimerkiksi seuraavasti:

1. **Perustehtävän toteutuminen:** miten perustehtävän suorittaminen toteutuu?
2. **Tavoitteiden selkeys:** kuinka hyvin työn tavoitteet on sisäistetty?
3. **Työsuunnittelu:** miten työsuunnittelu ja työnjako on toteutettu?
4. **Töiden kuormitusrakenne:** millainen töiden kuormitusrakenne on?
5. **Kokousten toimivuus:** miten tiimin kokoukset toimivat?
6. **Sisäinen ilmapiiri:** millainen on tiimin sisäinen ilmapiiri ja henkilösuhteet?
7. **Ongelmien käsittelytaidot:** miten ongelma- ja ristiriitatilanteet tiimissä käsitellään?
8. **Johtaminen:** miten tiimiä johdetaan ja minkälaiset ovat esimiesten ja henkilöstön väliset suhteet?
9. **Pelisäännöt:** millaiset ovat työryhmän pelisäännöt?
10. **Tiedonkulku:** miten tiedonkulku projektissa toimii?
11. **Työstä saatu palaute:** millainen on vallitseva palautejärjestelmä?
12. **Suhteet muihin osatoteuttajiin:** miten suhteet muihin osatoteuttajiin hoidetaan? (Topias-projekti 2011.)

Arviointitilanteessa osallistujien on hyvä valita joukostaan tiiminvetäjä (esim. kokouksen puheenjohtaja) ja kirjuri (esim. kokouksen sihteeri). Vetäjän roolina on vetää yhteen tuotokset ja keskustelujen tulokset. Kirjurin tehtävänä on dokumentoida keskustelutilanteet. Toimiva ratkaisu olisi, jos kirjuri kirjaisi jatkuvasti keskustelusta nousvia asioita siten, että ne olisivat kaikkien nähtävissä ja tulkittavissa, jolloin niistä voidaan keskustella ja esittää erilaisia tulkintoja. (Seppänen-Järvelä 2004, 60.)

Menetelmän perusajatus on siinä, että osallistuvilta kysytään etukäteen mietittyjä kysymyksiä, joihin heidän tulee vastata asteikolla 1 - 5. Arviointiprosessi tehdään ensin henkilökohtaisesti ja sitten yhdessä. Oman arvioinnin jälkeen on osallistujien saatava keskustelemalla yhteinen näkemys arviointituloksesta (vastausten keskiarvo). Tikkataulumainen kirjaaminen auttaa keskustelua. Liitteessä 4 on tarkempi ku-

vaus menetelmän ohjeistuksesta. Arvioinnin keskustelut ovat tärkein vaihe. Usein tämä vaihe aiheuttaa vilkkaan keskustelun, vaikka aiemmin projektitoimijat eivät ole juuri yhdessä osanneet keskustella. Osallistavan menetelmän mukaisesti tikkataulumenetelmässä projektitoimijat aktivoituvat tekemään oma-aloitteisesti tarvittavia uudistuksia ja kehittämistoimia arvioinnissa nousseiden osa-alueiden kohdalla. Arvioinnin toteuttaminen vie kokonaisuudessaan noin kaksi tuntia.

Boud, Keogh & Walker (1985, 19 - 21) ovat reflektoinnin määrittelyssä päätyneet samaan kuin Seppänen-Järvelä omassa tutkimuksessaan (2004, 44), että kehittämisprojektin arviointitapahtumassa reflektointi on luontevaa, kun osallistujat keskustelevat, ottavat kantaa, pohtivat ja tutkivat erilaisten vaiheiden onnistumista, toiminnan merkitystä ja tavoitteiden toteutumista. Reflektiossa on kysymys toiminnasta, jossa yksilö pohtii ja puntaroi (peilaa) omaa ajatteluaan ja omia tunteitaan ja jonka tarkoituksena on johtaa kokemusten uudelleen ja syvempään ymmärtämiseen. Se on tyypillisesti spontaania, tiedostamatonta, ja auttaa jatkuvassa oppimisessa. Kun reflektio on tietoista ja systemaattista, sitä voidaan hyödyntää arvioinnissa, kuten tikkataulumenetelmän toimintaan kuuluu.

Liitteessä 5 olevat kuviot on otettu mukaan siitä syystä, että niiden avulla havainnollistetaan lukijoille tikkataulumenetelmän selkeätä lopputulosta. Kuvioissa on esitetty Topias-projektin tikkatauluarvioinnin vastausten keskiarvot kussakin kysymyksessä tikkataululle asemoituna. Kuviossa 10 on yhden työryhmän oma arviointitulos ja kuviossa 11 kaikkien neljän työryhmän tulokset eri väreillä samassa taulukossa.

#### **4.4 SWOTPA-menetelmä projektiarviointiin**

Hyviä arviointimenetelmiä on paljon, mutta mikäli projekti ei pysty niitä hyödyntämään, on yhtenä vaihtoehtona kehittää itse projektille paremmin soveltuva menetelmä. Uuden menetelmän kehittäminen ei saisi olla itseistarkoitus. Menetelmäkehittely vaatii laajaa perehtymistä mm. arvioinnin periaatteisiin, erilaisiin menetelmiin ja ennen kaikkea siihen mitä arvioinnilla tavoitellaan ja, miten varmistetaan luotettavuus.

Tässä työssä kehitetyn SWOTPA-menetelmän pohjaksi valittiin useiden eri vaihtoehtojen jälkeen nelikenttäisestä SWOT-analyysistä kehitetty 8-kenttäinen analyysi. Menetelmä sai nimen SWOTPA, joka tulee lyhenteistä SWOT ja PA eli projektin arviointi. SWOTPA arviointi kehitettiin projektin alkuvaiheen arviointiin. Se on formaattivinen eli projektin toiminnan aikana tehtävä arviointi. Näin projektin toimintaa pystytään kehittämään oikeaan suuntaan, saadaan esille asioita eri näkökulmista ja päästään kiinni omiin vahvuuksiin sekä ongelma-kohtiin.

#### 4.4.1 Jalostettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi

Amerikkalainen Albert Humphrey kehitti nelikenttäisen SWOT-analyysin, jolla saadaan hyvin esille sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteensopivuudet ja linkittymiset. Kirjainlyhennelmä on englanninkielisistä sanoista **strenght** (vahvuus), **weakness** (heikkous), **opportunity** (mahdollisuus) ja **threat** (uhka). SWOT:n nelikenttäanalyysi jää usein puolitiehen, siksi sen hyödyntämiseksi on kehitelty 8-kenttäinen analyysi (liite 6). Sitä kutsutaan myös toiminnan nykytilan analyysiksi, jossa nelikenttäinen analyysi kuvaa tilanteen ja 8-kenttäinen analyysi toimii arvioinnin jatkotyökaluna. Projektitoiminnassa kummatkin analyysit sopivat mm. projektin suunnitteluun, oppimisen tai ongelmien tunnistamiseen, arviointiin, kilpailijoiden analysointiin, kehittämiseen ja tilanteisiin, joissa projektin visiota ja tavoitteita työestetään ja kirkastetaan. (Kurttila, Pesonen, Kangas & Kajanus 2000, 189.) Ne antavat lisäksi hyvää pohjaa erilaisten paino-pisteiden ja ideoiden esiintulemisille. (Koskinen 2006, 36 - 38.) Nelikenttäinen SWOT-analyysi liitetään usein myös TAO:n projektihakemuksiin, koska sitä on helppo käyttää. 8-kenttäistä analyysiä ei työn kyselytutkimuksen mukaan TAO:ssa käytetä.

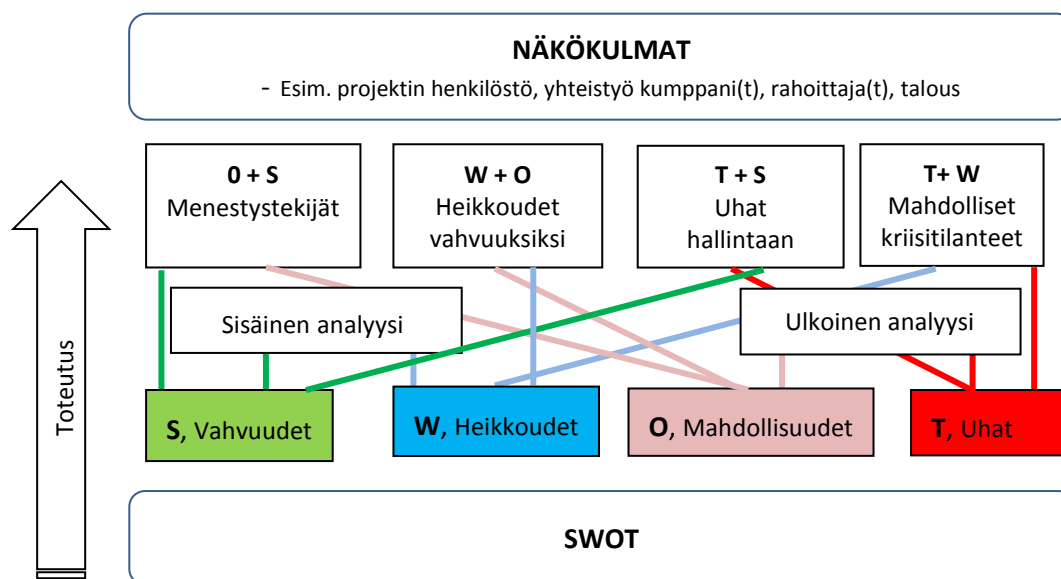
Liitteessä 6 on esitetty työjärjestys 8-kenttäiseen SWOT-analyysiin. Sen mukaan sisäiset ja ulkoiset tekijät tulisi pitää alussa selkeästi erillään (vaiheet 1 - 4). Seuraavissa vaiheissa (5 - 8) käydään läpi toimenpiteitä, joihin voidaan ryhtyä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden puitteissa. Vahvuuksista kehitetään menestys-tekijöitä ja heikkoudet yritetään saada muutettua vahvuuksiksi. Tällä pyritään myös löytämään keinot uhkien hallintaan ja se, miten ne muutetaan vahvuuksiksi. Sillä kartoitetaan lisäksi mah-

dolliset kriisitilanteet sekä toiminnot, joista on luovuttava. Analyysin perusteella tehdään sitten johtopäätöksiä ja siirretään ne toiminnaksi. (Koskinen 2006, 36 - 37.)

8-kenttäistä SWOT-analyysiä hyödynnettiin työn SWOTPA-menetelmässä.

#### 4.4.2 SWOTPA-menetelmä

Projekteissa olisi hyödyllistä tunnistaa omat vahvuudet ja mahdollisuudet, löytääkseen omat menestystekijät. Unohtamatta kriisitekijöitä, joita voidaan ennakoitusti usein hallita. Tunnistettaessa heikkoudet ja mahdollisuudet projekti voi kääntää heikkoudet vahvuuksiksi. Tietäessään vahvuudet projekti voi suunnata toimintaansa uhkien torjuntaan vahvuuksien avulla. Tunnistettaessa omat heikkoudet ja uhat kyetään paremmin kohtaamaan mahdolliset katastrofitilanteet ja pystytään sitä kautta kasvattamaan kykyä tavoitella merkittävämpiä mahdollisuuksia. Näihin periaatteisiin perustuu myös kehitetty SWOTPA.



KUVIO 7. SWOTPA-menetelmä, jossa yhdistetty neljä- ja 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

Kuviossa 7 on selkeytetty SWOTPA menetelmää. Tarkoituksena on, että projektitoimijat tekevät ensin itse neljäkenttäisen SWOT-analyysin, josta sitten ulko-puolinen tai sisäinen arvioija jatkaa arviointia liitteessä 6 esitetyn 8-kenttäisen analyysin mukaisella järjestyksellä. Menetelmä tarkoituksena ei ole tarkastella projektia yhdestä

näkökulmasta, vaan siinä otetaan mukaan useimpia näkökulmia. Yhdeksi näkökulmaksi on hyvä ottaa talous. Tämän työn arviointiin on valittu neljä näkökulmaa: projektin henkilöstö, yhteistyökumppani, rahoittaja ja sen, miten asiat on budjetissa huomioitu (liite 12). SWOTPA-menetelmää voidaan muihin projekteihin hyödyntäessä muokata helposti siten, että näkökulmat ja niiden määrä hyödyntävät paremmin oman projektin tarpeita.

SWOTPA-arviointi tehdään liitteessä 12 olevalla pohjalla. Arvioija kokoaa arvioinnista tiivistelmän liitteen 13 mukaisesti. Arvioijan tehtävänä ei ole ottaa kantaa arvioinnista syntyvien vaihtoehtojen paremmuuksiin. Arvioinnin jälkeen arvioijan tehtävänä on järjestää arviointitulosten esittelytilaisuus, jossa käydään läpi arviointitulokset ja tiivistelmä. Tässä tilaisuudessa projektitoimijoilla on mahdollisuus yhteiseen keskusteluun, painopisteiden valintaan ja kehitystoimenpiteistä päättämiseen. Toimenpiteille tulee laatia myös aikataulutus, vastuuhenkilöt, tarkastuspisteet sekä suunnitelma tiedottamisesta. Arviointitulosten käsittelyssä voisi käyttää esim. Workshop-tyyppistä ryhmätyöskentelyä.

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUS TULOKSET**

Tutkimuksen empiirisen aineiston yhtenä tutkimuskohteena oli toimeksiantajan pyynnöstä kartoittaa ZEF Arviointikoneen välityksellä TAO:n projektien arviointia ja miten niitä tulisi kehittää. Lisäksi selvitettiin tikkataulumenetelmän käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä TAO:n projektiarviointiin ja kokeiltiin kehitettyä SWOTPA-menetelmän toimivuutta yhteen TAO:ssa toimivaan ESR-projektiin. Työssä esitettyjen menetelmien avulla toivotaan innostavan projektitarviointiin ja kokeilemaan omalle projektille parhaiten soveltuvaa arviointimenetelmää.

TAO:n laatu- ja arviointiyksikön käytössä ei ole tällä hetkellä vielä riittäviä keinoja ohjata tehokkaasti TAO:n yksittäisten projektien arviointitoimintaa. Työ on avaus Tampereen kaupungin erilaisten projektien ja TAO:n arviointitoiminnan perusteellisemmalle kehittämiselle. Loppupäätelmässä esitetään taustateoriaa ja tutkimustuloksiin perustuva päätelmä siitä, miksi ja miten TAO:n projektitarviointit tulisivat paremmin



muiden hyötyyn. Arviointeja ei tulisi tehdä vain arviointivelvoitteen takia, vaan niitä pitäisi pystyä hyödyntämään mahdollisimman laajasti. On paljon tilanteita tai kohteita, joihin kaikkien ei projektiarvioinnissa kannata ”kompastua”.

### **5.1 Kyselytutkimus Tampereen ammattiopiston projektien arvioinneista**

Opinnäytetyön yhtenä tutkimuskohteena oli toimeksiantajan pyynnöstä kartoittaa TAO:n projektien arviointia ja miten sitä tulisi kehittää. Kysely toteutettiin ZEF Arviointikoneen välityksellä. Kysymykset ovat liitteessä 8. Vastaajien rekrytoimiseksi ja kyselyn tarkoituksen selkeyttämiseksi laadittiin osallistuneille saatekirje, joka on liitteessä 9. ZEF-kyselylomakkeen kokoaminen aloitettiin luomalla arviointikysymykset. Ne testattiin ennen vastaajille lähettämistä. Näin saatiin palautetta muun muassa kysymysten muotoilusta, oikeinkirjoituksesta sekä kyselyn vastaamiseen kuluvasta ajasta. (Aalto-Kallio, Saikkonen ja Koskinen-Ollonqvist 2009, 71 - 72.) Vastaajat olivat henkilöitä, joilla oli jokin toimenkuva tai vaikuttamismahdollisuuksia TAO:n projektitoimintaan. Näin vastaajiksi valittiin kaikki TAO:n projekteissa toimivat projektipäälliköt (36 hlöä) ja projektipalvelusihteerit (4 hlöä). Projektitoimijoista ja -toiminnoista vastaavista henkilöistä kyselyyni valittiin vain kahdeksan henkilöä, koska kaikkien TAO:n projektitoimijoiden listausta ei ollut saatavilla. Kysely lähetettiin henkilökohtaisena sähköpostina. Aineiston keruussa käytettiin näin näytettä eikä otosta.

Vastaamaan pystyi kahden viikon aikana. Seurannan perusteella lähetettiin kolme päivää ennen vastauksen loppumista saatekirje uudestaan niille henkilöille, jotka eivät olleet siihen mennessä vastanneet. Kyselyyn valituista (48 hlöä) henkilöstä vastasi 66,7 %, kaikkii kysymyksiin vastasi 52,1 %, kesken oli jättänyt 14,6 % ja vastaamatta jätti 33,3 %. Vastanneista oli projektipäälliköitä 71 %, projektitoimijoita 19,3 % ja projektipalvelusihteereitä 9,7 %.

Kysely koostui erilaisista vaihtoehto- ja janakysymyksistä sekä vapaista palautekysymyksistä, joilla haluttiin kerätä yksityiskohtaista arviointitietoa. Vastausvaihtoehtoihin päädyttiin siksi, että näillä valinnoilla saatiin parhaiten tarpeellinen tieto esille. Valmiin kyselyn rakenne muodostui neljästä osa-alueesta: yhdestä taustakysymyksestä, neljästä tavoiteasettelu- ja suunnittelukysymyksestä, kahdeksasta seuranta-,

arviointi- ja niistä oppimisen kysymyksestä ja lopuksi vielä viidestä vapaapalautekysymyksestä. Kysely toteutettiin täysin luottamuksellisesti, eivätkä yksittäisten vastaajien tiedot paljastu kenellekään ulkopuoliselle. Vastaamista kontrolloitiin kuitenkin yhdellä kysymyksellä, jossa vastaajan piti valita työtehtävä vaihtoehdoista projektipäällikkö, projektipalvelusihteeri tai projektitoimija. Kahdessa kysymyksessä (kysymys 2 ja 3, liite 8) oli täsmennys siitä, mitä kysymyksellä tarkoitettiin.

Vaihtoehtokysymyksissä vastaajat valitsivat sopivimmat ja kaikissa vaihtoehdot olivat kyllä ja ei. Janakysymyksessä vastaaja klikkasi janalle, jossa oli kaksi pääteipistettä: vasemmalla 1=täysin eri mieltä ja oikealla 5=täysin samaa mieltä. Vapaapalautekysymyksissä vastaajat kirjoittivat oman vapaamuotoisen vastauksensa vastausalueella olleeseen tilaan. Kyselyssä oli vaihtoehtokysymyksiä kysymykset 1, 8 ja 9, janakysymyksiä kysymykset 2, 5, 6 ja 7 ja vapaapalautekysymyksiä kysymykset 3, 4, 10 - 16. Janakysymysvastausten ympärillä oleva pieni ellipsi kertoo vastausten samankaltaisuudesta ja iso vastausten suuresta hajonnasta.

Kyselyssä olleet vaihtoehtokysymykset ja janakysymykset tulivat ZEF-järjestelmästä suoraan numeeriseen muotoon (ei laadullisia kysymyksiä), mutta näitä pystyttiin silti hyödyntämään sanallisissa analyyseissä. ZEF-kyselyn vapaapalautevastaukset analysoitiin laadullisesti jaotteleamalla samankaltaiset vastaukset omiin ryhmiinsä. Johtopäätökset perustuvat kyselyni tuloksiin, ne eivät ole arvioitsijan omia mielipiteitä. Avoimien kysymysten tutkimuksissa on Ronkaisen ym. (2008, 37) mukaan usein päädytty siihen, että niiden kohdalla vastausprosentti usein vähenee. Tässä kyselyssä vapaapalautevastaukset eivät pienentäneet vastaajien vastausprosenttia.

Aluksi selvitettiin arvioinnin tavoiteasettelua ja suunnittelua. Vastauksista selvisi, että vain 52,2 % projekteista tekee arviointisuunnitelman. Vastanneista 55 % totesi arviointi tavoitteiden olevan haastavia, mutta saavutettavissa. Tämän kysymyksen ympärillä oleva pieni ellipsi kertoo vastausten samankaltaisuudesta, vaikka silti vielä suhteellisen iso osa vastaajista arvioi, ettei projektiarviointi olisi täysin realistista. Tutkimustulokset tukevat sitä, että hyvällä arviointisuunnitelmalla on merkitystä.

Kysyttäessä, missä kohtaa projektia tavoitteiden toteuttamista mitataan, seurataan, arvioidaan ja dokumentoidaan, saatiin suurimmalta osalta vastaukseksi, että niitä mitataan ja seurataan kaiken aikaa ohjausryhmän, rahoittajan ja projektin omistajan toimesta. Lisäksi Tampereen kaupunki seuraa kaikkia TAO:n projektien tavoitteita ja budjetin toteuttamista RATE-järjestelmän avulla neljä kertaa vuodessa. Kaikki sanoivat tekevänsä arvioinnin ainakin kerran, loppuarviointina. Väli- ja loppuarviointia tehtiin 68 %:ssa projekteista. Vain muutama sanoi toteuttavansa projektissa ennako-, väli- ja jälkiarviointina. Esiin tuli myös projekteja, joissa arviointi toteutetaan neljä kertaa vuodessa, ja vertaisarviointi, joka toteutetaan viisi kertaa tapaamisten yhteydessä. Vastanneista 42 % mainitsi, että projektin lopussa toimijat tekevät tavoitearviointien lisäksi erillisen arvioinnin omasta toiminnastaan. Kahdessa projektissa vastaajat kertoivat myös kumppanien tekevän arvioinnin toistensa onnistumisesta. Yksi vastaaja ilmoitti toteutusajankohtien määräksi hyvin ympäröörästä ”tarpeen mukaan”. Kukaan ei vastannut mitään dokumentointiin, koska ilmeisesti tämän katsottiin olevan itsestään selvää arviointia toteutettaessa. Tutkimus vahvistaa sitä käsitystä arvioinneista, että ne eivät vielä riittävästi tue arvioinnin hyödyntämistä projektitoiminnan aikana, koska ajallisesti arviointi toteutettiin toiminnan loppuvaiheessa.

Suunnittelussa tulisi varata projektirahoituksesta varoja myös arvioinnin suunnitteluun, toteutukseen, raportointiin ja käytön hyödyntämiseen. Kysyttäessä, kuinka paljon projektit olivat varanneet budjetoinnin yhteydessä rahaa arviointiin, nousi esille, että 17 % ei ollut varannut mitään projektiarviointiin. Niissä, joissa oli budjetoitu, varaus oli suurissa projekteissa keskimäärin 9 - 10 % ja pienemmissä vain 2 %. Tuloksiin perustuen TAO:n projektitoiminnasta päättävien tulisi tarkemmin varmistaa projektiarviointien taloudellisten resurssien riittävyys, koska projektitoimijat eivät sitä itse osaa tehdä. Lisäksi olisi keskusteltava arviointien todellisista kustannuksista. Erään vastaajan suora lainaus kuvastaa sitä, miten tähän arviointiin usein herätään vasta projektin jo käynnistyttyä:

*Budjetissa ei ole tällä hetkellä varattua summaa, mutta muutoshakemuksessa sellainen on tarkoitus varata.*

Vastaajat eivät olleet täysin varmoja siitä, että projektin toimintaa kehitetään arviointitietojen pohjalta. Vähän pienempi määrä oli samaa mieltä siitä, että arviointi

toimisi henkilökohtaisen oppimisen välineenä. Vastaajista oli kuitenkin 7 % jättänyt täysin vastaamatta kysymykseen, jossa selvitettiin, toimiiko arviointi henkilökohtaisen oppimisen välineenä. Vastaukset siitä, onko projektin käytössä oleva seuranta- ja arviointijärjestelmä herkkä tunnistamaan projektin tulokset, jakoivat vastaajien tulokset tasaisesti. Tässä kohtaa yhtä usea oli asiasta samaa mieltä kuin täysin eri mieltä. Tämä voi toisaalta kertoa myös siitä, että arviointi toteutetaan teknisenä suorituksena, se ei tuota oikeaa tietoa tai että projektin tuloksia on jostakin syystä vielä vaikea tunnistaa.

Vastanneista 32 % ei projektin aikana arvioi mitenkään sitä, saadaanko toiminta siirrettyä organisaatioin normaaliksi toiminnaksi. Yllättävän suuri määrä vastanneista (18,5 %) oli myös sitä mieltä, että toiminta ei siirtyisi projektin päätyttyä organisaation normaaliksi toiminnaksi. Suurin osa vastanneista (81,5 %) tosin onneksi arvioi, että projektin päätyttyä siinä kehitetty toiminta saadaan siirrettyä organisaation normaaliksi toiminnaksi. Toivottavasti näissä tapauksissa, joissa kehitetty toiminta ei siirry projektin loputtua normaaliksi toiminnaksi, on vakavasti mietitty toiminnan uudenlaista suuntaamista tai sen keskeyttämistä.

Vain hyvin pieni osa projekteista (10,5 %) sanoi teettävänsä arvioinnin ulkoisena arviointina, muut toteuttavat sen itse. Tämän perusteella voi päätellä, että TAO:n projektitoimijoilla on hyvin arviointiin tarvittavaa osaamista tai arviointiin ei ole osattu varata riittävästi ja se tehdään itse, mikä osaltaan vie aikaa varsinaiselta toiminnalta. Yhdessä projektissa, jonka edellinen arviointi oli teetetty ulkopuolisella, mietittiin seuraavassa yhdistettävän ulkoista ja sisäistä arviointia seuraavasti:

*Jatkossa arviointi toteutetaan arviointityöpajojen avulla, missä arvioijina projektin toimijat ja vetäjänä ulkopuolinen.*

Kyselyssä esiin tulleet arviointimenetelmät vaihtelivat. Kaikki projektit sanoivat tekevänsä itsearviointia. Tämän lisäksi arviointia toteutettiin vertaisarviointina, vertaiskehittämisenä, SWOT- ja tikkataulumenetelmällä, haastatteluilla ja erilaisilla kyselylomakkeilla. Arviointi toteutettiin keveimmillään pienissä projekteissa kohderyhmäkyselyinä ja ohjausryhmäkeskusteluin. Jatkossa TAO:ssa olisi tärkeää nostaa esille erikoisille projekteille soveltuvista ja muunneltavissa olevia arviointimenetelmiä.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan tekijöistä, jotka edistävät arvioinnin toteuttamista. Arviointia edistäviksi tekijöiksi mainittiin asenteet, suunnitelmallisuus, selkeät arviointikriteerit, arviointiosaaminen, projektin omat tarpeet ja arviointiin tarvittavan ajan oikea resursointi. Lisäksi useassa vastauksessa painotettiin arviointitietojen saantia reaaliajassa. Esille nousseiden tekijöiden vahvistaminen on tulevaisuudessa tärkeätä. Lisäksi olisi voimakkaammin mietittävä, mitkä arvot todella ohjaavat arviointia. Suorat lainaukset arviointia edistävästä tekijöistä, joita vastauksissa toistui: oikeudenmukaisuus, läpinäkyvyys, motivoivuus oppimiseen sekä pysyvyys ja osuvuus.

*Projektintaloustaloustuntijoille olisi myös varattava riittävästi aikaa perehtyä projektiin ja talouden tunnuslukuihin.*

*Järjestelmällisyys ja ”oikea” asenne arviointiin. Arviointi on kaikille oppimistilaisuus ja mahdollisuus parantaa toimintoja.*

*Toimintaa helpottaisi, motivoisi ja laajempaa tulosta syntyisi AIDON IN-NOSTUKSEN myötä (ei pakotetusti).*

Erään vastaajan vastaus kiteytti hyvin projektiarviointia edistävät tekijät:

*Projektilla tulee olla hyvä arviointisuunnitelma, joka pitää sisällään aika – ja rahavarauksen. Projektitoimijoilla olisi oikea asenne arviointiin, projektin ja emo-organisaation arviointimenetelmät ovat joustavia ja avoimia. Ja hyödynnettäisiin saatuja tuloksia.*

Vastauksissa tekijöistä, jotka mahdollisesti estävät arvioinnin toteuttamista, nousi esille samoja tekijöitä, joita työn teoriaosuudessa käsiteltiin. Tällaisia olivat mm. kireät aikataulut, tietojen saannin vaikeus, asenne, liian pieni budjetti, projektitoimijoiden oma arviointiosaamisen puute ja hallinnoivan organisaation tuen puute sekä projektin epäselvät tavoitteet. Tutkimustulokset osoittavat, että estävät tekijät voitaisiin ennaltaehkäistä paremmalla ennakkosuunnitelmalla. Lisäksi arvioinnin merkitystä tulisi selkeyttää projektitoimijoille sekä TAO:n johdolle. Vain yksi vastaajista oli ottanut esiin sen, miksei TAO:ssa ole pakollista projektiarviointia tai yhtenäistä arviointisuunnitelman ohjeistusta. Suorat lainaukset arviointia estävistä tekijöistä:

*Jos ei oltu määritelty tarkasti projektin tavoitteita, ei voida myöskään arvioida ovatko tavoitteet toteutuneet.*

*Väärä, asenne eli pelko virheiden etsimisestä.*

*Kohderyhmä ei innostu antamaan palautetta, jolloin vastausprosentti jää liian pieneksi, eikä kerro todellista tilannetta.*

*Arviointi vie usein yllättävän paljon enemmän aikaa kun mihin oli varauduttu.*

*Liian pieni budjetti, oman osaamisen puute ja vaikeus saada palautetta.*

Tulevalle projektiarvioinnille kyselyyn vastanneet antoivat hyviä toiveita. Vastausten perusteella arviointiosaamisen kehittämisen kautta saadaan projektiarvioinnista enemmän irti ja sen hyödyntäminen tulisi itsestäänselvyudeksi. Nämä vastaukset esittävät vastaajien suorina lainauksina, koska kaikki vastaukset olivat tässä kohtaa hyvin samansuuntaisia:

*Arviointi olisi hyvä toteuttaa kevyellä mallilla, jotta se ei työllistä ketään liikaa.*

*Helposti käytettäviä työkaluja, käytön opastusta, monipuolista mittauksista, eri näkökulmien ja tilanteiden huomioimista, soveltuvuutta / muunneltavuutta erikokoisiin ja -tyyppisiin projekteihin.*

*Toivon arviointiin muunneltavia ja käyttökelpoisia toimintamalleja. Systemaattisuutta ja vertaistukea.*

*Arviointiin selkeät tavoitteet etukäteen.*

Kyselyssä kolmeksi tärkeimmäksi arviointikohteeksi nousivat selkeästi projektin vaikuttavuuden arvioiminen eli missä määrin suunnitellut toimenpiteet siirtyvät osaksi vakiintunutta toimintaa ja miten saadut tulokset saavutetaan sekä talousasiat ja projektitoiminnan siirtyminen osaksi vakiintunutta toimintaa. Näiden lisäksi esille nostettiin myös aikataulussa pysymistä, panos -hyötysuhdetta, sitä minkä lisäarvon projekti organisaatiolleen tuottaa, yhteistyön lisääntyminen, ja joku nosti tärkeäksi asiaksi hyvän medianäkyvyyden. Arvioinnin vaikuttavuus paranee, mitä enemmän arvioinnista on projektin omassa työssä ja TAO:n toiminnalla hyötyä. Eräs vastaaja kiteytti arviointikohteet seuraavasti:

*Projektitoimintojen hyöty organisaatiolle, projektin resurssien suhde toimintaan, projektissa kehitettyjen mallien juurruttamisen mahdollisuudet ja haasteet.*

Kyselyni lopussa olevaan vapaa sana-kohtaan vastaajat antoivat vielä hyviä kommentteja arvioinnista:

*Projektiarvioinnissa on vaikea tehdä yhdenmukaisia arviointityökaluja, koska projektit ovat kovin erilaisia.*

*Valitettavasti pienemmissä projekteissa arviointi perustuu usein lyhyisiin kirjallisiin dokumentteihin, kokouksiin, tapaamisiin ja itsearviointiin. Ja käytössä on olemattoman vähän aika- ja/tai rahallista resurssia arviointiin eli arviointi menee osaksi hallinnointia ja sen kokonaisuutta esim. budjetista on vaikeampi arvioida.*

*Olen kiinnostunut luomaan kaupunkiin projektien ja projektienarviointien kehikon. Tämä meiltä puuttuu. Se pitää systematisoida.*

Tutkimustuloksissa tärkeimmäksi haasteeksi TAO:n projektiarvioinnissa nousi se, että vain osa tekee projektiarviointiin suunnitelman ja että huomattavalla osalla toimijoista oli erittäin myönteinen asenne projektiarviointiin, vaikka omaan arviointiosaamiseen ei oltu kyselyn mukaan tyytyväisiä. Tämä oli tutkimuksessa ristiriidassa sen kanssa, että arviointi useimmiten toteutettiin itse, eikä ulkopuolisena arviointina. Eli arviointia tehdään ilmeisen huonolla osaamisella kustannusten säästämiseksi. Silti tutkimuksen ehkä mielenkiintoisin löydös on se, että arviointia edistävästä tekijöistä vastaajat korostivat asennoitumisen ja hyödynnettävyyden merkitystä enemmän kuin arvioinnin budjetointivarausta. Eli jääkö osa arviointitavoitteista / kehittämisestä sittenkin toteuttamatta, kun niihin ei ole osattu varautua riittävästi? Ja tuoko arviointi oikeasti sitä tietoa projekteihin mitä ne oman toiminnan kehittämiseksi tarvitsisivat?

Projektitoimijoille suunnatun kyselyn perusteella tarvitaan yhteisiä selkeitä ohjeita toteuttamisesta ja hyviä esimerkkejä toimivista sekä muunneltavista arviointimenetelmistä. Projektitoiminnan tulisi myös panostaa projektitoimiston laaja-alaisempaan tukeen, sisäisten koulutus- tai valmennusjärjestelmien luomiseen ja ylläpitoon, vertaistuen tärkeyteen ja se pitää liittää osaksi kaupungin raportointijärjestelmään. Yhtenä tärkeänä päätelmä on myös se, että ZEF Arviointikone soveltuisi projektiarviointi-

neissa erääksi esimerkiksi hyvästä ja helppokäyttöisestä tavasta toteuttaa arviointia. ZEF Arviointikone on ollut TAOssa käytössä jo useamman vuoden, mutta sitä ei ole osattu hyödyntää projektiarvioinnissa. Siitä saatavat tulosraportit ovat havainnollisia ja helposti ymmärrettävässä visuaalisessa muodossa. Vaikka tuloksia katsovat eivät ymmärtäisi mitään keskiarvoista, suorista jakaumista tai hajonnoista, he pystyvät keskustelemaan vastausten eroista ZEF-tulosten visuaalisuuden avulla. Lisäksi projektitoimijoiden tulisi positiivisessa mielessä saada aikaan avoimempaa arviointikeskustelua toisten projektien kanssa. Tätä tukisi myös se, että TAO:n johto tukisi uutta ”tahtotilaa” arviointiin eli arvioinnin toteuttamiseen ja tulosten käyttöön vientiin olisi osattava varata riittävästi aikaa ja resursseja.

Tutkimuksen mukaan saatuja arviointituloksia ei pidä esittää pelkinä loppupäätelminä, vaan ne tulisi pyrkiä hyödyntämään paremmin. Projektiarviointia tulee voimakkaasti kehittää, sitä tulisi hyödyntää oman projektin lisäksi muiden toiminnan kehittämisessä, erilaisissa asiantuntijaryhmissä, ohjausryhmätoiminnassa, raporteissa ja yhteistyötapaamisissa. Ne ovat lisäksi erinomaista taustatietoa erilaisiin keskustelutilaisuuksiin.

## **5.2 Haastattelututkimus tikkataulumenetelmän soveltamisesta projektiarviointiin**

Tikkataulumenetelmän käyttökelpoisuutta tutkittiin teemahaastattelun avulla. Tutkimuksessa keskityttiin tikkataulumenetelmän käytettävyyteen ja siirrettävyyteen muiden projektien käyttöön eikä arvioinnin tuloksiin. Teemahaastattelun tekeminen jakautui kolmeen vaiheeseen, jotka olivat suunnittelu-, toteutus- ja analysointivaihe. Kohteena oli kaksi TAO:n suurinta projektia, jotka olivat omassa arvioinnissaan käyttäneet menetelmää. Toinen projekti oli Topias, Työssäoppimisen kehittämishanke Pirkanmaan toisen asteen koulutuksen järjestäjille, ja toinen oli PAOK, Pirkanmaan toisen asteen oppilaitoksille suunnattu yhteisöllinen kehittämisverkosto. Topias-projektissa oli menetelmällä arvioitu kerran ja projektin keskeisiä toimijoita oli 25, neljässä eri työryhmässä. PAOK-projekti oli käyttänyt menetelmää useasti, ja sillä oli yksi neljän hengen työryhmä. Kumpikin oli ESR-projekti, ja niissä oli mukana matkailu-, ravitsemis- ja talousala.



Puolistrukturoidussa haastattelussa oli lomakekyselyn kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot puuttuivat. Kysymykset olivat avoimia. (Kananen 2010, 73.) Haastateltavien ja haastattelijan välille oli syntynyt jo ennen haastattelutilannetta suhteellisen luottamuksellinen suhde Topias-projektissa toimimisen myötä. Tämä mahdollisti haastattelutilanteessa yhteisten kokemusten jakamisen ja toi haastatteluihin luottamuksellisen ja vapautuneen ilmapiirin. Tämä todennäköisesti heijastuu myös siihen, että haastateltavat kykenivät olemaan avoimia haastattelutilanteessa.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan. Topias-projektista haastateltiin neljästä keskeisestä työryhmästä kuusi henkilöä ja PAOK-projektista kahta henkilöä. Haastateltavat edustivat valittujen projektien eri toimijoita: yksi projektipäällikkö, kaksi koordinaattoria ja viisi toimijaa eri työryhmistä. Näin saatiin esille erilaista tietoa siitä, miten menetelmä toimi eri näkökulmista katsottuna. Haastattelujen kesto vaihteli ½ - 1 tuntiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluosuus oli samalla oppimisprosessi, jonka aikana opittiin toteuttamaan teemahaastattelututkimusta ja saatiin käsitys siitä, miten tällainen tutkimus tehdään.

Haastattelun aikana varmistettiin, että etukäteen päätetyt kysymykset käytiin haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelivat haastattelusta toiseen. Kysymykset näkyvät liitteessä 10. Haastattelun aikana sekä haastattelijalla että haastateltavalla tarkensivat omilla vastauksillaan kysymyksiä, joissa haastateltavat kertoivat mm. mielipiteitensä tikkataulumenetelmän käytettävyydestä ja kehittämisestä. Haastattelussa tehtiin muistiinpanoja sen lisäksi, että keskustelu tallennettiin. Äänitys vapautti tekemään haastattelua, josta syntyi hyvä lopputulos haastateltavan kannalta sopivalla rytmillä.

Tutkimusaineistoni koostui haastatteluista litteroiduista teksteistä, äänitetyistä haastatteluista ja omista havaintomuistiinpanoista. Analysoitavaa aineistoa syntyi paljon. Ensiksi litteroitiin haastattelu teknisesti käsiteltävään tekstimuotoon. Aineiston lukuvaiheessa tavoitteena oli löytää aineistosta asioita tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Aineistosta esiin tulleet asiat merkittiin erilaisilla väreillä. Tämän jälkeen aineisto teemoitettiin erilaisiin aihepiireihin. Teemoja ei lähdetty tyypittelemään sen mukaan, millaisessa asemassa ko. haastateltava oli projektissa tai kummasta projektista haas-

tateltava oli, koska tarkoituksena ei ollut saada esille sitä, miten eri projektitoimijat tikkatauluarvioinnin näkevät. Tulosten analysoinnin pääpaino keskitettiin siihen, että haastatteluista saataisiin vastaukset tutkimuskysymykseen:

Miksi tikkataulumenetelmällä tulisi arvioida?

Mitä etuja tällä arviointitavalla voidaan projektitoiminnalle saavuttaa?

Kummassakin projektissa arviointiin osallistuivat kaikki projektin keskeiset toimijat. Menetelmän ja siihen valittujen kohteiden valinnat oli tehnyt projektipäällikkö. Arviointikohteita pidettiin oikeina, mutta kysyttäessä, kuinka menetelmää pitäisi kehittää, tämä asia nousi selkeästi siinä kohtaa uudestaan esille. Haluttiin päästä itsekin vaikuttamaan arvioitavien kohteiden valinnassa. Osalle menetelmä oli ennestään tuttu. Kummassakin projektissa oli lähetetty menetelmän ohjeistus jokaiselle etukäteen, jotta osallistuvat pystyivät tutustumaan menetelmään ja arviointikohteisiin etukäteen (liitteessä 4). Ohjeistus oli ollut riittävä ja arviointitilanne oli koettu hyvin sujuvaksi. Jokaisen haastateltavan mielestä olivat erityisesti keskustelutilanteet toimineet hyvin. Eräs haastateltava tosin nosti esille, että oli itse aluksi pelännyt keskustelutilanteiden kohdentuvan liiaksi yksittäiseen projektitoimijaan ja projektipäällikköön. Menetelmän käytössä on uskallettava arvioida ja tuoda julki asioita, ilman pelkoa tulla kohteeksi.

Arvioinnin todettiin osuneen kummassakin projektissa oikeaan kohtaan. Ajallisesti se tulisi kohdentaa projektin alku- tai keskivaiheeseen ja ajankohtaan ennen projektin päättämistä. Esiin tuli myös selkeä toive, että arviointi tulisi toteuttaa vähintään kaksi kertaa. Ensimmäistä kertaa menetelmällä arvioivat totesivat lisäksi, että menetelmällä saavutetaan parempi hyöty vasta sitten, kun se toteutetaan useasti. Tämä sama asia tuli esille myös haastateltavilta, joilla oli kokemusta siitä, että menetelmää oli toteutettu useasti. Uudelleen tehtynä olisi tuloksia helpompi vertailla keskenään.

Arviointitulosten esittäminen koettiin selkeäksi, koska tikkataulun hämähäkinseitti selkeyttää arvioitavien alueiden tulostarkastelua. Tikkatauluun merkittään rasti sitä ulommaksi, mitä paremmin asian koetaan projektissa olevan tai toimivan. Sisimmäiset rastit ovat heikoimmiksi arvioituja seikkoja. Taulukosta saatiin kehitystä tarvitse-

vat painopisteet ja toimivat osa-alueet helposti esille. Kaikki korostivat myös sitä, että menetelmän purkuvaiheessa käsiteltäisiin ensin toimivat ja vasta sen jälkeen keskityttäisiin niihin, mitkä tarvitsevat jatkossa muutosta. Lisäksi keskustelut varmensivat saatuja tikkataulutuloksia ja avasivat osallistuville asioita myös uusista näkökulmista.

Tikkataulumenetelmän käytön esteistä ja rajoitteista selvisi, että arviointia ei saisi tehdä vain arvioinnin takia. Eli jos ei ehditä tai haluta pohtia niitä muutostarpeita ja toimenpiteitä, joita arviointi nostaa esille, se on turhaa. Kyselyn tuloksiin viitaten voidaan todeta, että arvioinnin tulosten hyödyntämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Menetelmän arviointia on myös hankala toteuttaa, jos siihen ja sen jälkeiseen keskusteluun suhtaudutaan kielteisesti. Lisäksi haastateltavat halusivat korostaa, että usein muilla menetelmillä arvioitaessa esiin nostetaan vain puutteita ja ongelmia, ilman että lähdettäisiin etsimään yhdessä keinoja parantaa tilannetta. Tämä menetelmä toi heidän mukaansa ongelmat ja hyvin toimivat osa-alueet hyvin tasapuolisesti esille. Jossain määrin kuitenkin koettiin, että taloudelliset näkökulmat eivät nousseet riittävästi esille. Tässä yhteydessä haastateltavat nostivat samalla myös voimakkaasti esille, että eri projektien tuloksia ei tule vertailla toisiinsa, ainakaan julkisesti ja selityksittä.

Tikkataulumenetelmää pitäisi tutkimuksen mukaan hyödyntää enemmän projekteissa, joissa on erilaisia työryhmiä. Menetelmä sopisi tilanteisiin, joissa halutaan selvyyttä, miksi toinen työryhmä toimii ja toinen ei. Todettiin, että saatujen kohteiden lisäksi menetelmä nostaa huomaamatta esiin henkilöstösuhteet ja niiden toimivuuden. Sen avulla saadaan lisäksi nopeasti kartoitettua, onko henkilöstöllä sitä osaamista, jota projektissa tarvitaan. (Manka & Hakala 2011, 45.)

Tikkataulumenetelmään osallistuvien alkuvaiheen tuntemuksia arviointitilanteesta olivat olleet uudessa tilanteissa tyypilliset pelko, arkuus ja epäily. Jälkeenpäin menetelmään suhtauduttiin hyvin positiivisesti ja oltiin jopa yllättyneitä sen toimivuudesta. Menetelmän toteuttamisessa ei havaittu puutteita, vaikka toisaalta todettiin, että liian usein toteutettuna menetelmän uskottiin ärsyttävän ja turhaannuttavan. Projektitoiminnassa mukana oleville tulee liian usein toteutetusta arvioinnista väsähtä-

mistä, varsinkin jos se ei johda mihinkään. Heitä huolestutti myös se, kuinka käy muulle normaalille projektityölle, jos kaikkia aika menee ”loputtomiin arviointeihin”.

Arvioinnissa esiin tulleiden asioiden koettiin siirtyneen projektin normaaliin toimintaan, vaikka niiden vaikutusten kyllä koettiin näkyvän vasta, kun arvioinnista oli kulu-  
nut melko pitkä aika. Toisaalta todettiin myös selkeästi, että projektitoiminta oli me-  
netelmän käytön jälkeen tullut koko ajan toimivammaksi, asioita oli uskallettu esittää  
ja tuoda esille rohkeammin. Haastateltavat totesivat, että tulosten pohjalta suunnat-  
tiin kehitystoimintaa enemmän ”oikeisiin asioihin”. Lisäksi kokouksien keskusteluti-  
lanteet olivat muuttuneet entistä rakentavammiksi ja projektitoimijat olivat oppineet  
ilmaisemaan mielipiteitään paremmin.

Haastatteluissa nousi esille kolme määritelmää, miksi menetelmää tulisi käyttää. En-  
siksi menetelmä oli helppo omaksua yksinkertaisen ohjeistuksensa vuoksi. Toiseksi  
se, sillä saadaan hyvin esille kehitystä tarvitsevat osa-alueet. Kolmanneksi keskustelut  
avasivat osallistuville projektin tavoitteet monista eri näkökulmista sen lisäksi, että  
he kokivat pääsevänsä vaikuttamaan aidosti painopisteiden valintaan. Yhteisten kes-  
kustelujen myötä toimijat oppivat myös tuntemaan toisensa paremmin. Kun asiat  
koetaan yhteisinä, niitä halutaan myös kehittää, mistä hyötyvät niin johto kuin jokai-  
nen projektitoimija. Erilaiset näkökulmat avasivat silmiä arvostamaan eri lailla kaik-  
kien panosta projektissa. Lisäksi ymmärryksen lisääntyminen oman työn tärkeydestä  
kasvoi.

Tikkataulumenetelmällä saadaan projektista tietoa sekä määrällisin että laadullisin  
menetelmin. Numeerinen arviointi tuo menetelmään määrällisen puolen ja edesaut-  
taa tutkimuksen uudelleen toteuttamista. Laadullinen puoli tuo tutkimukseen syvyyt-  
tä. Suurimmilta väärinymmärryksiltä numeroarvioinnissa vältytään, kun keskusteluis-  
sa tulevat ilmi osallistujien aidot mielipiteet. Menetelmä soveltuu pienten ja suurten  
projektien arviointimenetelmäksi, ja se voidaan toteuttaa pienellä budjetilla. Mene-  
telmällä voidaan arvioida mm. tavoitteita, vahvuuksia, heikkouksia ja käytäntöjä. Sitä  
voidaan käyttää lisäksi tavoitteiden ja pelisääntöjen selkeyttämiseen, suunnitteluun  
ja toimivuuden arvioimiseen. Menetelmällä saadaan tietoa yhtä aikaa sekä yksilöta-  
solla, että koko projektista. Sillä mahdollistetaan mahdollisuus yhdessä oppimiseen ja

kehittymiseen. Se nostaa huomaamatta esiin myös henkilöstösuhteet ja niiden toimivuuden sekä tietoa eri toimijoiden töiden kuormitusrakenteesta ja kartoitusta siitä, onko henkilöstöllä sitä osaamista, jota projektissa tarvitaan. Liitteessä 3 on esimerkkejä arviointikohteista, joita on mahdollista muokata projektin tarpeisiin sopiviksi. Kysymyksiä voidaan tarkentaa tarpeen mukaan projektin tarpeista nousseilla lisäksymyksillä.

### **5.3 Arviointi kehitetyllä SWOTPA-menetelmällä**

SWOTPA-menetelmän toimivuutta kokeiltiin TAO:n Opettajat työelämään -hankkeeseen vaiheessa, jossa mietittiin ensimmäisen arvioinnin toteuttamista. Projekti alkoi 1.3.2012 ja päättyi 31.12.2013. Projektihakemuksen mukainen kokonaisbudjetti on 757 558,00 €. Hanke on Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoittama ja sen tavoitteena on 50 - 75 opettajan työelämäjaksojen toteuttaminen. Hankkeen tarkoituksena on lisätä työssäoppimisen ohjaajien ohjaus- ja arviointitaitoja sekä vahvistaa työelämän ja oppilaitosten yhteistyötä. Sitä hallinnoi Tampereen kaupunki, toisen asteen koulutus. Kumppaneina ovat Pirkanmaan ammattiopisto ja Tampellan teollisuusoppilaitos Oy.

Tämän menetelmän kehittämisessä jouduttiin aluksi miettimään, mitä tietoja kokeiluun valittu projekti arvioinnilta tarvitsi, millaisia arvioinnin kohteet olisivat, missä kohtaa projektisykliä kokeiluun osallistuvan arviointi toteutetaan, mitä etuja valitulla menetelmällä voidaan saavuttaa, sekä aikataulutusta ja sitä, kehitetäänkö uusi vai otetaanko kehittelyyn mukaan jo olemassa olevan menetelmän. Lisäksi sen tuli olla toteutettavissa pienellä budjetilla. Ennen arviointia hankkeelle selvitettiin, että kehittelyn tarkoituksena ei ole esitellä menetelmän testauksessa tuotettuja yksittäisiä tuloksia. Työssä keskityttiin kehittämään arviointimenetelmä, joka toisi parhaiten esille sen tiedon, mitä hanke toimintaan tarvitsi. Opinnäytetyön myötä ulkopuolisen arvioinnin toteutti henkilö, jolla ei ollut mitään muuta sidettä hankkeeseen.

SWOTPA arviointi käynnistettiin yhteistapaamisella elokuussa 2012, jonka jälkeen hankkeen kaksi projektipäällikköä analysoivat sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia 4-kenttäisen SWOT-analyysin avulla. Seuraavassa

yhteistapaamisessa pyrittiin tarkentamaan projektipäälliköiden tekemän SWOT-analyysistä esille tulleita asioita ja saamaan käsitystä siitä, missä on sitä tietoa, jota arvioija seuraavassa vaiheessa tarvitsee. Tämän jälkeen ulkopuolinen arvioija jatkoi arviointia kehitetyn SWOTPA-menetelmän periaatteiden mukaisesti. Arvioinnissa pohdittiin hankkeen menestystekijöitä (vahvuuksia ja mahdollisuuksia), etsittiin keinoja kehitystä vastaaviin kohtiin (heikkoudet ja mahdollisuudet), pyrittiin löytämään keinot uhkien hallintaan (vahvuudet ja uhat) sekä kartoitettiin mahdolliset kriisitilanteet (heikkoudet ja uhat).

Tiedonkeruu painottui arvioinnin alkuvaiheeseen. Arvioinnin tueksi käytettiin hankkeen viestintä- ja arviointisuunnitelmaa, kokousmuistioita, seurantatietoja, raportteja, esitteitä, tiedotteita ja projektin sähköistä foorumia (Moodle-oppimisympäristöä). Näiden asiakirjojen välityksellä päästiin selkeään kuvaan projektin toiminnasta, tavoitteista ja pystyttiin toteuttamaan ulkopuolinen arviointi (liite 12) sekä tiivistelmä (liite 13). Arvioinnista tuotettu tiivistelmä on menetelmän lyhyt yhteenveto/raportti.

Tulosten esittelytilaisuudessa hyödynnettiin Workshop-tyyppistä ryhmätyöskentelyä, jossa arvioija toimi vetäjänä. Tässä tilaisuudessa hanketoimijat tekivät arvioinnin ja tiivistelmän perusteella omat kehitysehdotukset ja seurantasuunnitelman. Nelimarkan (2007, 40 - 41) mukaan seurannan avulla voidaan tietää, onnistuiko arvioija tuottaa arvioinnillaan esille tarvittavaa tietoa. Sen tulisi tarkastella myös, kuinka esille nostetut kohteet on siirretty oikeaksi toiminnaksi ja mitä vaikutuksia valitut päätökset ovat aiheuttaneet. Seurannassa voidaan myös huomioida ne vaikutukset, joita ei itse arvioinnissa välttämättä ole pystytty ennakoimaan. Kun asiaa tarkastelee uudestaan, se näyttää taas hieman uudelta, jolloin ratkaisua voidaan vielä hioa.

Arviointi onnistui suunnitelmien ja aikataulun mukaisesti. Menetelmän suunnittelu- ja kehittävyvaihe vaati useita vaihtoehtoja ennen kuin päädyttiin SWOTPA-menetelmään. Arviointiprosessi oli helppo toteuttaa, koska hankkeella oli selkeät tavoitteet. Hankkeessa kaikki materiaalit olivat arvioijan käytettävissä. Menetelmällä saatiin hyvin esiin se, mitä tavoiteltiin eli sen menestystekijät ja uhat. Hanke pystyy hyödyntämään arvioinnin tuottamaa tietoa toiminnassaan, sillä toiminta loppuu vasta 31.12. 2013. Arvioinnin hyödyllisyyttä olisi vielä voitu seurata toiminnan muutoksilla, mutta

se olisi vaatinut erittäin pitkän seurannan, mikä tämän työn yhteydessä ei ollut mahdollista.

Työssä kehitettyä SWOTPA-arviointia voidaan kokeilun perusteella hyödyntää projektiarvioinnissa mm. selvittäessä projektin tavoitteita, taloutta, vahvuuksia, heikouksia, kehittämistarpeita ja riskejä. Menetelmällä esiin saatuja tuloksia voidaan lisäksi hyödyntää mm. projektin erilaisissa tiedotteissa ja väliraporteissa.

*”Esiin tuli paljon sellaista, mitä voidaan jatkossa jakaa projektitoiminnassa.”*

#### **5.4 Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käsiteillä validiteetin ja reliabiliteetti. Kunnossa oleva validiteetti takaa yleensä reliabiliteetin. Laadullisessa tutkimuksessa laatu on määrää tärkeämpi. (Kananen 2010, 128 - 129.) Tutkimusaihe on valittu tarpeeseen perustuen. Tutkimusten kysymykset valittiin huolella ja niitä testattiin. Tutkimuksiin osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimuksissa tehdyt johtopäätökset, havainnot ja löydökset on tuotu esille rehellisesti ja avoimesti aineiston perusteella, ne eivät ole vain arvioijan mielipiteitä. Tutkimuksen tekijällä on yli kymmenen vuoden kokemus projektitoiminnasta ja erilaisista arvioinneista.

Kyselyssä ZEF-järjestelmä mahdollisti sen, että tilannetta pystyttiin seuraamaan henkilöittäin. Näin nähtiin, kuka oli aloittanut vastaamisen ja kuka oli saanut kyselyn täytettyä. Näistä ominaisuuksista huolimatta anonymiteetti säilyi, sillä vastaajia ja heidän vastauksiaan ei voi yhdistää. Kyselyyn vastasi 66,7 %, joten tutkimuksen ulkoinen validiteetti muodostui hyväksi. Tulosten kirjautuminen suoraan järjestelmään eliminoi mahdolliset kirjausvirheet. Ohjelma analysoi tulokset, laski keskiarvot ja poisti tuloksista ns. asennevääristymät.

Haastattelussa aineistoa kerättiin niin kauan, että ns. kylläntymispiste eli saturaatioperiaate tuli vastaan, jolloin aineisto ei enää tuottanut mitään uutta tietoa edellisiin verrattuna (Aalto-Kallio ym. 2009, 69). Haastattelun aikana sekä haastatteliija että

haastateltava tarkensivat omilla vastauksillaan kysymyksiä. Sisäistä validiteettia vahvistettiin dokumentoimalla koko tutkimusprosessi tarkasti.

Arvioinnin luotettavuus ja uskottavuutta vahvistetaan linkittämällä ja vertaamalla tuloksia muihin arviointeihin ja tutkimuksiin (Moilanen & Rähä 2001, 59). Kehittelyn vertailtavuus on SWOTPA-menetelmän kohdalla heikko, koska menetelmää testattiin vain yhteen projektiin. Aineiston suppeuden vuoksi ei menetelmää pyritä syvällisemmin perustelemaan tai väittämään mitään. Kehitetty menetelmä ei itsessään johda tietoon, vaan menetelmä kehitettiin sen mukaan, millaista tietoa haluttiin. Vahvuudeksi voidaan lukea se, että se teetettiin ulkopuolisella arvioijalla. Menetelmässä on hyödynnetty 8-kenttäistä SWOT-analyysiä, jota on tutkittu paljon yritysanalyysien yhteydessä 2000-luvulla. Arvioinnin asiantuntemusta vahvisti se, että ennen arviointia paneuduttiin arvioinnin teoriaan ja hankkeen tavoitteisiin ja arvioinnin aikana tehtiin yhteistyötä arvioinnin kohteeksi valitun hankkeen kanssa.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää projektiarvioinnin nykytilaa, etsiä keinoja projektiarvioinnin tehokkaaseen hyödyntämiseen ja selvittää, miten työhön valittu tikkataulumenetelmä soveltuu projektiarviointiin. Lisäksi kehitettiin yksi uusi arviointimenetelmä. Minulle kävi työtä tehdessäni kuten niin monelle aloittavalle arvioinnista kiinnostuneelle. Aluksi yritin hallita kaikki mahdolliset arviointiin liittyvät teoriat, suuntaukset ja erilaiset arvioinnin näkökulmat hyvin laajasti, kunnes oivalsin rajaamisen tarpeen.

Arvioinnin merkitys on nykyisin sekä kansallisesti että kansainvälisesti kasvanut, joten jokainen ”ajan hermolla” oleva projektitoimija tekee tai kehuu tekevänsä sitä. Arvioinnin haltuunotto edellyttää Paasion (2003, 5) mukaan taustalla vaikuttavan tarkoituksen ja arvojen ymmärtämisen lisäksi tekijältä vankkaa käsitteellistä ajattelua. Eikä arviointi ole mahdollista ilman systemaattista ja luotettavaa tiedonkeruuta. Kehittämistyössä tuloksia voidaan hyödyntää suoraan tai välillisesti, lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä. Erityisen tärkeitä arviointi on projekteissa, joissa esim. luodaan uutta tai



etsitään uusia työkäytäntöjä ja/tai palvelukonsepteja. Kysymyksiin miksi, miten ja mitä projekteissa tulisi arvioida, on mahdotonta vastata kattavasti, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten arvioinnin tarkoitus, arviointikriteerit, aineiston saatavuus, ajoitus ja siihen varatusta budjetti. Lisäksi arviointitarve muuttuu yleensä niillä, joilla on ulkopuolista rahoitusta, koska rahoittajalla on hyvin usein omat ohjeistukset. Raudasoja (2005, 56) on omassa väitöskirjassaan päätenyt samaan tulokseen mitä tässä työssäkin on korostettu, että arvioinnin tehtävänä on parantaa ja tehostaa toimintoja.

Kehittämiprojekteissa on kvantitatiivisen mittaamisen rinnalle noussut entistä enemmän kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä, ja niitä käytetään myös yhä enemmän rinnakkain. Menetelmää valittaessa on pidettävä mielessä, että jotkut tulevat vakuuttuneiksi käytettäessä ainoastaan aineista tuotettuja tunnuslukuja ja tilastollisia analyysejä, kun taas toiset vakuuttuvat suorista tekstilainauksista ja sanallisista kuvauksista. Linnakylä ja Atjonen (2008b, 82 - 83) puhuvat myös sen asian puolesta, että arvioinnissa on hyvä verrata ja arvioida erilaisten menetelmien käyttöä. On kuitenkin muistettava, ettei projektitoimijoita saa tukehduttaa liian moniin menetelmiin. Menetelmää valittaessa kannattaa pitää tiettyä etäisyyttä valmiiksi luotuihin arviointimenetelmiin, koska riittävä pelivara antaa tilaa uusien ajatusten ja ratkaisumallien syntymiselle.

Arvioinnin tehtävänä on mm. nostaa projektin toimintojen ja tavoitteiden ongelmakohdat näkyviksi, auttaa löytämään onnistumisen avaimia ja pyrkiä paljastamaan ja tekemään näkyväksi sitä, mitä ei vielä tiedetä, ja myös siksi, että eri projektivaiheisiin saataisiin mukaan parhaiten sopiva asiantuntemus. Lisäksi säännöllinen projektiarviointi, kirjaaminen ja raportointi helpottavat myös projektin loppuraportointia ja tulosten tiedottamista muille. Arvioinnin funktio ei ole pelkästään tuottaa tietoa projektin tavoitteiden saavuttamisesta vaan, sillä tulisi olla muitakin funktioita ja se palvelee myös hyvien käytänteiden levittämistä ja muuta kehittämis-toimintaa. Arvioinnin arvo määräytyy merkityksellisyyden ja hyödynnettävyyden kautta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi hyvä yleiskäsitys TAO:n projektien arvioinneista, selvitettiin tikkataulumenetelmän hyödynnettävyydestä projektiarviointiin ja tuotettiin uusi

arviointimalli, jota kutsutaan nimellä SWOTPA. Valitut menetelmät sopivat projekti-arviointiin mm. sellaisissa tilanteissa, joissa arviointiin ei ole varauduttu suurella budjetilla ja jotka sopivat toteutettavaksi ajankohdassa, jolloin saatuja tuloksia ehditään vielä hyödyntämään. Työ esittelee mukana olevien menetelmien avulla erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia, joista projektit voivat poimia sopivia ideoita omaan arviointiin.

Tutkimustyötä tehdessä oli projektitoimijoiden kiinnostuksen lisäksi kannustavaa havaita, että myös muut projektitoiminnasta vastuussa olevat kiinnostuivat arvioinnin kehittämisestä, Tampereella ollaan valmiita luomaan kaupunkiin projektiarvioinnin kehikkoa ja TAO:n laatuyksikkö oli hyvin kiinnostunut kehittämisestä. Työn tuloksia voidaan hyödyntää Tampereen ammattiopiston ja Tampereen kaupungin projektiarvioinnin kehittämisessä ja kaikilla muilla aloilla, myös valtakunnallisesti. Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta vahvistaa se, että tässä on päädytty samoihin tuloksiin, kuin ovat päätyneet aikaisemmat arviointia tutkineet. Esimerkiksi Mankan (1999, 232 - 235) tekemässä toimintatutkimuksessa on päädytty samaa päätelmään kuin työn tuloksissa: projektit tarvitsevat tavoitearvioinnin tueksi projektitoimijoilta reflektointia, kykyä antaa kielteistä ja myönteistä palautetta, kykyä sietää epävarmuutta sekä halua kehittää toimintaa virheiden uhallakin.

ZEF Arviointikoneen käyttöä tulisi tutkimuksen mukaan enemmän hyödyntää myös projektiarvioinneissa, koska ohjelma avulla kyselyiden laatiminen ja lähettäminen on helppoa, toteutus on nopeaa ja siten myös kustannustehokasta. Lisäksi kyselyyn vastaaminen on vastaajalle ajasta ja paikasta riippumatonta, siinä säilyy luottamuksellisuus hyvin ja tuloksista muodostetut taulukot ovat selkeitä. Mukana olevalla tikkataulumenetelmällä voidaan arvioinnissa tarkastella projektin kaikkia tavoitteita tai toimintoja samalla kertaa tai pilkkomalla ne pienempiin osatavoitteisiin. Tikkataulu näyttää selkeästi ne asiat, joiden arvioinnissa koetaan olevan kunnossa, ja mitkä osat alueet puolestaan tarvitsevat kehittämistä. Menetelmän parhaimpia puolia on tutkimuksen mukaan myös arviointitulosten tarkastelussa pidettävät keskustelut. Kehitettyllä SWOTPA-menetelmällä arvioitaessa saadaan tietoa toiminnasta ja sillä pystytään hyvin osoittamaan tarpeelliset kehittämiskohteet.

Valovirran (1999, 21) mukaan arvioinnin hyödyntämistä on tutkittu eri maissa runsaasti, ja niissä kaikissa on osoitettu arviointien hyödyllisyys tärkeäksi. Kehittämistyötä ja arviointia ei saisi pitää toisistaan irrallisina asioina, vaan niiden tulisi TAOssa kuulua kehittämisprojektin arkeen ainakin organisaation laatu järjestelmän kautta. Tämä työ pyrkii vahvistamaan käsitystä siitä, että arvioinnin avulla päätökset olisivat tietoisempia kaikilla tasoilla. TAO:n käytössä ei vielä tällä hetkellä ole riittävän tehokkaita keinoja ohjata yksittäisten projektien arviointitoimintaa. Suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden puute arviointitiedon tuottamisessa ja välittämisessä ilmenee tässä suhteessa myös ongelmana TAO:n projektitoiminnassa. TAOssa tulisi ylläpitää projektitoimijoiden arviointikeskustelua suunnitelmista, menetelmistä, tuloksista, arvoista, sen tarkoituksenmukaisuudesta ja kokemusten jakamisista. Tulosten lisäksi myös arvioinnin yhteydessä käytetyt ja kehitetyt menetelmät tulisi pystyä siirtämään muiden projektien käyttöön. Kehittämisessä on tarpeen myös pohtia, missä kohtaa ja millä tiheydellä arvioidaan, jotta arvioinnissa havaitut kehittämistarpeet on mahdollista viedä käytäntöön ja etteivät projektitoimijat uupuisi turhiin arviointeihin. Arviointi ei saa nousta pääosaan projektissa, vaan sen on pysyttävä sitä tukevana elementtinä.

Arviointitoiminnan ohjaamiseksi tulisi laatia strategia, joka ohjaisi projektien toimintaa: koulutusta, toteuttamista, tavoitteita, hyödyntämistä ja resursointia. Peruslähtökohtana on pidettävä ajatus, että ensisijainen tehtävä on tuottaa tarvittavaa tietoa projektille ja olla näin osana arjen ”normaalista toimintaa”. Arvioinnin tulisi myös tukea projektin lisäksi laajempia kehittämistoimintoja ja hallinnoivan organisaation muiden strategioiden toteutumista. Projektitoimijoiden tulisi positiivisessa mielessä kyseenalaistaa omaa arviointia ja keskustella avoimesti siitä, miksi ja miten he arvioivat ja miten saavat arviointitiedon parhaiten hyödynnettyä.

Tulevasta arvioinnin kehityksestä on vaikea sanoa mitään varmaa, mutta heikot signaalit viittaavat siihen, että arviointitekniikat ja -teknologiat kehittyvät nopeasti ja tulevat auttamaan arviointia tiedonkeruussa, tulkinnoissa ja raportoinneissa. Arviointitoiminta on nykyisin myös merkittävää liiketoimintaa. Arviointikäsitteistö tulee selkeytymään sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla ja arvioinnin hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden varmistaminen tulee lisääntymään.

Arvioinnin muuttaminen projektitoiminnan jokapäiväiseen toimintaan ei ole helppoa, eikä se suju itsekseen. Erialaisten lähestymistapojen ja menetelmien tunteminen on hyödyllistä kaikille projektitoiminnassa mukana oleville. Kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, ja muutokset tapahtuvat hitaasti ja vaativat projektitoimijoilta sitoutumista. Sitoutumista helpottaa se, että osoitetaan, miten saadulla tiedolla voidaan jatkossa kehittää toimintaa ja jopa helpottaa työtaakkaa.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuissa tutkimuksissa. Mukana olleet ZEF Arviointikone, tikkataulu- ja kehitetty SWOTPA-menetelmä osoittautuivat toimiviksi, ja tulevaisuissa tutkimuksissa niitä voidaan kehittää ja testata edelleen eteenpäin. Työn aikana on ilmennyt monia muitakin tutkimusaiheita, jotka olisivat merkittäviä projektiarvioinnin kannalta, vaikka arviointi on melko paljon tutkittu alue. Erialaisten menetelmien käyttöä erikokoisissa projekteissa olisi tärkeää tutkia. Tämä helpottaisi valitsemaan niille paremmin kohdennetut menetelmät. Tärkeää olisi tutkia arvioinnin, seurannan ja auditoinnin rajapintojen selvittämistä ja arvioinnin hyödynnettävyyden kehittämistä. Kiinnostavaa olisi myös tutkia lisää sitä, saadaanko tähän työhön valituilla menetelmillä projekteista esille haluttua tietoa, ja varsinkin sitä, hyödynnetäänkö niitä.

Kyselytutkimuksen mukaan projektitoimijat toivoivat valmennusta ja lisäkoulutusta arviointiosaamiseen, joten olisi kiinnostavaa tutkia, mitä arviointiosaamisen lisääntyminen toisi. Arviointiosaamisella tarkoitetaan arvioinnin hallintaa, suunnittelua, ohjaamista ja toteuttamista sekä tiedon hyödyntämistä. Kehittämistoiminnassa tulosten hyödynnettävyyttä voidaan arvioida yksittäisen projektin kannalta. Tietojen kansallinen ja kansainvälinen yhtenäistäminen vaatisi sekä yhtenäistettyjä arviointikriteereitä että jatkotutkimusta.

## LÄHTEET

- Aalto-Kallio, M. Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 7.
- Ahonen, P. 1996. Evaluaatiokokemuksista evaluaativakaumukseen. Julkaisussa Laukkanen, R. & Stenvall, K. (toim.) Arviointi koulutus- ja tiedepolitiikassa. Hallintotiede A 9. Tampere: Tampereen yliopisto, 147 - 171.
- Ahonen, P., Virtanen, P. & Uusikylä, P. 2002. Evaluation of Finland. Teoksessa: Furubo, J-E., Rist, R. C. & Sandahl, R. (toim.). International Atlas of Evaluation. New Brunswick and London: Transaction Publishers, 47 - 62.
- Antila, H. & Piepponen, S. 2011. Arviointi osana kehittämisprosessia. Rakennerahastojen uutiskirje 2/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö, alueiden kehittämissyksikkö, rakennerahastopolitiikkaryhmä.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissyö. Tampere: Akatiimi.
- Aro, T., Kuoppala, M. & Mäntyneva, P. 2004. Hyvästä paras. Jaettu kehittämisvastuu ESR-projekteissa. Hyvät käytännöt käsikirja.. Helsinki: Työministeriö.
- Artto K., Martinsuo M. & Kujala J. 2006. Projekttiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Arviointi sosiaalipalveluissa 2001. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Työpapereita 3. Helsinki: Stakes.
- Asiakainen, J. 2011. EU-rakennerahastoprojektien arkipäivän haasteet projektijohtamisen näkökulmasta. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamis-tieteiden laitos.
- Boud, D., Keogh, R. & Walker, D. (toim.) 1985. Reflektion. Turning experience into learning. London: Kogan Page.
- Cook, T. 1997. Lessons learned in the evaluation over the past 25 year. Teoksessa e. c. helimsky & W. Shadish (eds.) Evaluation for the 21. London Sage, 30 - 52.
- Guba, E. & Lincoln Y. 1989. Fourth Generation Evaluation. Newbury Park, CA: SAGE.
- Gysen, J., Bruyninckx, H. & Bachus, K. 2006. The Modus Narrandi: A Methodology for Evaluating effects of Environmental Policy. Teoksessa: Evaluation, The International Journal of Theory, Research and Practice. Volume no. 12, 1. January 2006, 95 - 118.
- European Commission 1999. Evaluation Design and Management. MEANS Collection, Volume 1. Luxemburg: European Commission.

European Commission 2004a. Evaluating EU Activities. A practical guide for the Commission services. Luxembourg: European Commission.

European Commission 2004b. Project Cycle Management Guidelines. Volume 1. Luxembourg: European Commission.

Euroopan Unioni 1999. Yleisasetus EY 1260/1999, A40

ZEF Arviointikone. Viitattu 20.10.2012. <http://www.zef.fi/docs/fi-arviointikone-manuaali.pdf>.

ZEF Solutions Oy:n kotisivut 2012. Viitattu 1.9.2012. <http://zef.fi/kyselyt-arviointikone/>

Fetterman, D. M 1997. Empowerment Evaluation and Accreditation in Higher Education, teoksessa Chelimsky, Eleanor -William R. Shadish (eds.), Evaluation for the 21st Century. A Handbook. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Fetterman, D. M. 2001. Empowerment Evaluation: The pursuit of quality. Teoksessa Benson, A. (toim.) Vision of Quality: How Evaluators Define, Understand and represent program quality, s. 73 - 106. Thousand Oaks, CA: SAGE.

FinSoc. Tekijöinä Andersson, S., Haverinen, R., Kainlahti, A., Karjalainen, P., Kempainen, E., Lindqvist, T., Maaniittu, M., Mäntysaari, M., Päiväranta, E. & Seppänen-Järvelä, R. 2001. Arviointi sosiaalipalveluissa. Katsaus arvioinnin peruskysymyksiin. Stakes, FinSoc Työpapereita 3/2001. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Furubo, J-E., Rist, R. & Sandahl, R. (eds.) 2002. International Atlas of Evaluation. London: Transaction Publishers, 1 - 23.

Furubo, J-E. & Sandahl, R. 2002. A diffusion perspective on global developments in Evaluation. New Brunswick, New Jersey: Transaction PublisherS.

Haarman, P-L. 2005. Tekijänoikeus ja lähioikeudet. 3. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.

Harra, T. 2008. Tapaustutkimus projektihallinnan kehittämisestä yrityksessä. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos, tietojenkäsittelyoppi. Pro gradu-tutkielma.

Heerkens, G., 2002. Project Management. The McGraw-Hill Companies, Inc. 250 s.

Heiskanen, A. 2007. Kehittämishankkeen arviointi - hyötyä vai ajanhukkaa. Tapauksena Mainiemen päihdetyön kehittämisyksikkö -hankkeen arviointi. Tampereen yliopisto. Kunnallispolitiikan kandidaatintutkielma.

Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja laadunkäsite sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa peruskoulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Hyytinen, K. & Konttinen, J. 2006. Vaikuttavaa tutkimusta. Arviointikäytäntöjä julkisissa tutkimusorganisaatioissa: Puolustusvoimien Teknillinen Tutkimuslaitos PVTT. Espoo.

Häkkinen, K. 2005. Nykysuomen etymologinen sanakirja. Helsinki: WSOY.

Hämäläinen, K. & Kauppi, A. 2000. Evaluation in today's education. From control to empowerment. Lifelong Learning in Europe, V (2), 68 - 75.

Hämäläinen, K., Peuhu-Voima, S. & Wahlén, S. 2001. Institutional evaluations in Europe. Helsinki: Enqa.

Idänpään-Heikkilä, U., Outinen, M., Nordblad, A., Päivärinta, E. & Mäkelä, M. 2000. Laatuksiteerit. Suuntaviivoja tekijöille ja käyttäjille. Aiheita-monistesarja 20, Stakes. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Jakku-Sihvonen, R. 1998. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. Opetushallitus. Arviointi 7. Helsinki: Opetushallitus.

Juujärvi, S. 2003. The ethic of care and its development. A longitudinal study among practical nursing, bachelor-degree social work and law enforcement students. University of Helsinki. Department of social psychology. Sosial psychological studies 8.

Kakkuri-Knuuttila, M-L. 2000. Käsitteenmuodostus. Teoksessa Marja-Liisa Kakkuri-Knuuttilan (toim.) Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus 328 - 367.

Kananen, J. 2008. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kansallinen tuottavuusohjelma 2001. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Kohti julkisten palvelujen yhteistä arviointia. Keskustelualoite. Suomen Kuntaliitto, Sisäasiainministeriö & Valtiovarainministeriö 2001. Helsinki: Kansallinen tuottavuusohjelma.

Karjalainen, A. 2001. Tentin teoria. Väitöskirjatyö. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. STAKES. Työpapereita 17. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

- Korte, R. 2012. Laatujohtaja, Tampereen kaupunki, Toisen asteen koulutus, Laatu- ja arviointiyksikkö. Haastattelu 31.8.2012.
- Koskela, T. 2012. Kehittämishankkeiden arvioinnin tila Motiivit ja arviointitiedon hyödyntäminen sosiaali- ja terveysalojen järjestöissä. Avustustoiminnan raportteja 28. Kuopio: Raha-automaattiyhdistys.
- Koskelainen, E., Kähkönen, E., Lahtinen, J., Mäkelä, P., Silvasti, J. & Vaskimo, J. 2008. Projektin Johdon Pätevyys 3.0. National Competence Baseline 3.0. Espoo: Projektiyhdistys ry.
- Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista -näkökulmia pk-yritykselle. Turun kauppakorkeakoulu. Vantaa: Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J. & Kajanus, M. 2000. A'WOT: integrating the ahp with swot analysis. Finnish Forest Research Institute. Kannus Research Station.
- Kylmäkoski, M. 2003. Arviointitutkimus osana nuorisotutkimuksen työkenttää. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, Nuorisotutkimusseura.
- Kyrö, P. 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto. Ammattikoulutuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Yrittäjyysjulkaisun julkaisusarja 1.
- Linnakylä, P. & Atjonen, P. 2008a. Arvioinnin eettisyys. In Korkeakoski, E. & Silvennoinen, H. (eds.) Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Jyväskylä, 47 - 64.
- Linnakylä, P. & Atjonen, P. 2008b. Arviointi, tutkimus ja arviointitutkimus koulutuksen tietotuotannossa. In Korkeakoski, E. ja Silvennoinen, H. (eds.) Avaimia koulutuksen arvioinnin kehittämiseen. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 31. Jyväskylä, 79 - 98.
- Liuhanen, A.- M. 2007. How are university evaluations used? – The perspectives of two Finnish universities. Academic dissertation. Tampere: Tampere University Press.
- Madaus, G. & Kellaghan, T. 2000. Models, Metaphors and Definitions in Evaluation. Teoksessa Stufflebeam, D., Madaus, G. & Kellaghan, T. (toim.). Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation. 2nd edition. Boston: Kluwer Academic, 19 - 32.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, ammatikasvatuksen tutkimuskeskus.
- Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen., Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampere, kuntoutussäätiö. Tampere: Tampereen yliopisto.



- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampere, työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manninen, J. 2008. Matkalla osallisuuteen Osallistuva oppilas - yhteisöllinen koulu - kehittämishankkeen vaikuttavuuden arviointi. Opetusministeriön julkaisuja 8., koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki: Opetusministeriö.
- Meisalo, V., Sutinen, E. ja Tarhio, J. 2000. Modernit oppimisympäristöt. Tietotekniikan käyttö opetuksen ja oppimisen tukena. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Mohr, B. 1995. Impact Analysis for program evaluation. Sri Lanka: Methelp.
- Moilanen, P. & Räihä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja tutkimusmenetelmiin. Chydenius –instituutin julkaisuja 3, 44–67.
- Moitus, S. & Saari, S. 2004. Menetelmistä kehittämiseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston arviointimenetelmät vuosina 1996 - 2003. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 10.
- Mäkinen, A-K. & Uusikylä, P. toim. 2003. Tiedosta - arvioi - paranna. Itsearviointi ESR-projektien kehittämisen välineenä. Työministeriö. Helsinki.
- Mäki-Tarkka, J. & Venäläinen, R. 2004. Työkalukirja järjestötyöhön. Väärälä, V. (toim.). Nyytti ry. Helsinki: Opetusministeriö.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, K. 2000. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Toinen p. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus.
- Nousiainen, A. 2012. Toiminta on organisoitunut projektisalkkuihin. Näin me onnistumme Tampereen ammattiopiston sisäinen lehti 1, 4 - 5. Tampere: Tampereen ammattiopisto.
- OECD/PUMA 1999. Improving Evaluation Practices. Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper. PUMA/PAC(99)1. OECD.
- Olkinuora, E., Jakku-Sihvonen, R. & Mattila, E. (toim.) 2002. Koulutuksen arviointi. Lähtökohtia, malleja ja tilannekatsauksia. Turun yliopisto, Turun yliopiston kasvatustieteiden tiede-kunnan julkaisu B:70., kasvatustieteiden tiedekunta.
- Oulasvirta, O. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Paasio, P. 2003. Vaikuttavuuden arvioinnin rakenne ja mahdollisuus sosiaalialalla. FinSoc työpapereita 3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

- Patton, M. 1997. Utilization-focused evaluation. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods, 3<sup>rd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pickford, R. & Brown, S. 2006. Assessing skills and practice. London: Routledge.
- PMBOK 2008. A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK Guide) - Fourth Edition. USA. Project Management Institute.
- Powell, L. A. 2000. Realising the value of self-assessment: the influence of the Business Excellence Model on teacher professionalism. European Journal of Teacher Education, 23 (1), 37 - 48.
- Puikkonen, T. 2011. Asiakassuhdehallinnan kehityssuunnitelma. Verkkodokumentti. Viitattu 20.6.2012.  
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31873/Asiakassuhdehallinnan%20kehityssuunnitelma%20-%20Touko%20Puikkonen.pdf?sequence=1>.  
 20.5.2011.
- Pääkkö, E. & Makkonen, S. 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen lääninhallituksen julkaisu nro 82. Euroopan sosiaalirahasto, Itä-Suomen lääninhallitus.
- Raivola, R. 1995. Mitä evaluaatio on ja mihin sitä tarvitaan? Teoksessa Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36. Vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: BTJ Kirjastopalvelu, 21 - 60.
- Rampoll. Vaikutusten arviointikoulutus koulutuksen ohjelma. Arviointikoulutus 18.4.2012. Rampoll. Järjestäjänä Länsi-Suomen aluehallintovirasto Tampere. Viitattu 5.6.2012. <http://www.thl.fi/thl-client/pdfs/0b305b0f-f853-41cc-a18b-00a891a0d095>.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Työelämän tutkimusohjelman raportteja 53. Helsinki. Työministeriö.
- Raudasoja, E. M. 2005. Koulutuksen paikallisen arvioinnin kehittämisprosessi Oulun kaupungissa 1997 - 2001. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) 2008. Sähköä kyselyyn! web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitoksen tutkimuksia 1. Tutkimusmenetelmät. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Rossi, P., Lipsey, M. and Freeman, H. 1993 Evaluation: A Systematic Approach 5. Newbury Park, London. New Delhi: SAGE Publications.

Rossi, P., Lipsey, M. and Freeman, H. 2004. Evalua: A systematic approach. Seventh Edition. Newbury Park, London. New Delhi: SAGE Publications.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum OYj.

Rönholm, H. 2005. Arviointitiedot hyötykäyttöön. Teoksessa Lyytinen, H. K. & Räisänen, A. (toim.). Kehittämissuuntaa arvioinnista. Koulutuksen arviointineuvoston julkaisuja 6. Jyväskylä, 59 – 79.

Saari, S. 2002. Opettajankoulutuksen arviointi- ja kehittämisdiskurssi koulutuspoliittisessa kontekstissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Oy Juvenes Print.

Scriven, M. 1981. The Logic of Evaluation. Second print. Inverness, California: Edgepress.

Scriven, M. 1991. Evaluation Thesaurus. Fourth Edition. USA: SAGE Publications.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. FinSocin arviointiraportteja 4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Sinkkonen S, & Kinnunen J. 1994. Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E, Yhteiskuntatieteet 22. Kuopio: Kuopion yliopisto, Terveystalouden ja -talouden laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Suomen akatemia 2006. Suomen Akatemian tutkimusrahoituksen vaikuttavuus. Arviointiraportti. Suomen Akatemian julkaisuja 11. Helsinki: Suomen Akatemia.

Suomen perustuslaki 1999. Itsemääräämisoikeus 7§ ja 10 §. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 18.4.2012.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

SWOT Analysis. 2011. Verkkodokumentti. Viitattu 29.3.2012.  
<http://www.marketing91.com/swot-analysis/>.

Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 2004. 516/2004. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 18.4.2012.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2004/20040516>.

Tampereen toisen asteen koulutuksen projektiohjeistusta 2012. Viitattu 18.4.2012.  
<http://wiki.2aste.tampere.fi/display/projekti/Projektiohjeistus>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Univercity Press.

Topias-projekti 2011. Arviointisuunnitelma. Viitattu 30.6.2012.  
<http://moodle.tampere.fi/course/view.php?id=1140>.

Valovirta, V. 1999. Arviointien hyödyntäminen Euroopan Unionin rakennerahoituksessa. Yleisen valtio-opin pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos, valtiotieteellinen tiedekunta.

Valtiovarainministeriö 2012. CAF 2006 yhteinen arviointimalli, Viitattu 29.05.2012.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/04\\_hallinnon\\_kehittaminen/20060927CAF200/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/20060927CAF200/name.jsp)

Vedung, E. 1997. Public policy and program evaluation. New Brunswick, New Jersey, USA: Transaction publishers.

Vedung, E. 2003. Arvointiaalto ja sen liikkeelle panevat voimat. Stakes, FinSoc Työpapereita 2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Vedung, E. 2004. Arvointiaallon muodot ja suunnat. Yhteiskuntapolitiikka 69: 3, 242 - 250.

Weiss, C. 1998. Evaluation. Methods for studying programs and policies. Second edition. New Jersey: Prentice Hall.

Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ylänen, J. 2010. Projektin organisointi ja käynnistys. Projektihallinnan luento 4.9.2010 Tampereen ammattikorkeakoulussa. Järjestäjänä Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

## LIITTEET

Liite 1. Arviointisuunnitelma (mukaillen Pickford & Brown 2006, 4).

1. Valmistelu ja alkuvaihe: Lähtötilanteen (ongelman/tarpeen) määrittely ja arviointi. Työkaluina esim. Mind Map, ideariihi, SWOT.

- Arvioinnin kohteen määrittely ja rajaus
- Mitä arvioidaan? / on selkeä arvokysymys
- Kokonaisarviointi vai osa-arviointi?
- Kuka arvioi? / kysymys arvioitavan ja arvioijan suhteesta
- Onko arviointiin omaa osaamista vai tarvitaanko ulkopuolisia?
- Missä vaiheessa arvioidaan? / heijastelee eettisiä vaatimuksia
- Resurssit

2. Arvioinnin tavoitteiden määrittely

- Miksi arviointi tehdään? / liittyy eettiseen pohdintaan
- Mitä arvioinnilla tavoitellaan?
- Ketkä arviointia odottavat ja sen tuloksia käyttävät?
- Ovatko kyseessä julkisuuteen tarkoitetut tulokset, vai onko kysymys tuloksista, joita on tarkoitettu vain sisäiseen käyttöön?

3. Työsuunnitelma

- Työvaiheiden aikataulutus (ks. liite 2)

4. Arviointikysymysten määrittely

- Mihin kysymyksiin arvioinnilla haetaan vastausta?

5. Arviointikriteerien määrittely

- Millä perusteella aineistoa arvioidaan ja kysymyksiin vastataan?

6. Arviointiaineiston määrittely

- Millä aineistolla arviointikysymyksiin vastataan?

7. Arviointiaineiston analyysimenetelmien määrittely

- Millä menetelmillä päätelmät tehdään (haastattelu, benchmarking, ZEF Arviointikone jne.)
- Kuka tiedon kerää, ja kuka tekee varsinaisen arvioinnin tiedon pohjalta?

8. Raportointi

- Suunnitelma muodosta, aikataulusta ja levityksestä

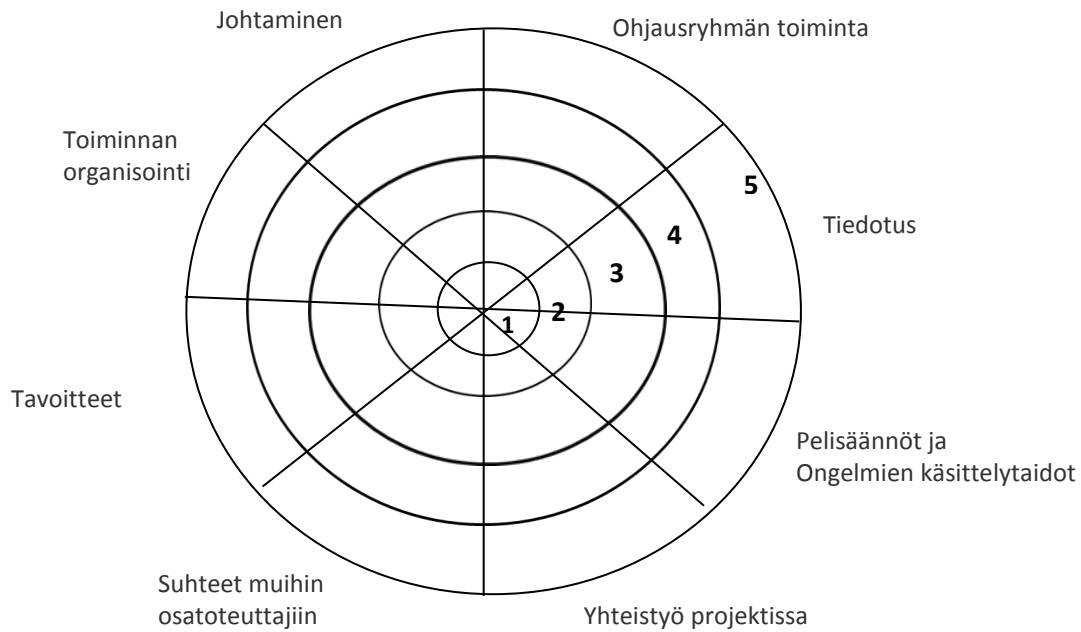
9. Suunnitelma arviointitiedon hyödyntämisestä

- Kuka arviointitietoa hyödyntää?

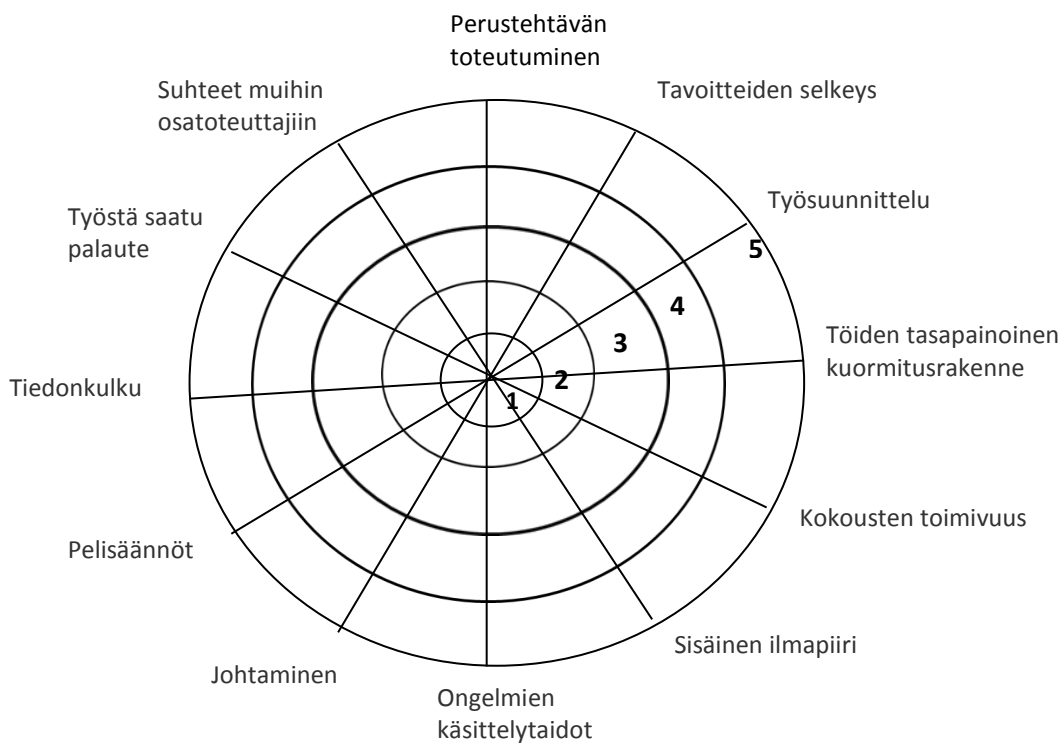
Liite 2. Lomake arvioinnin aikataulutukseen (Robson 2001, 162).

Vaihe	Tehtävä	Vastuualue	Päivämäärä Tammi Helmi Maalis Huhti Touko Kesä Heinä Elo Syys Loka Marras Joulu
Valmistelut	1)		
	2)		
	3)		
	jne.		
Aineiston keruu	Arviointikysymys		
	1)		
	2)		
	3)		
Analysointi ja raportointi	jne.		
	1)		
	2)		
	3)		
	jne.		

Liite 3. Tikkataulumenetelmän esimerkit kahdeksasta ja kahdestatoista eri osa-alueesta.



KUVIO 8. Tikkataulumenetelmä kahdeksalla eri osa-alueella (mukaillen Mäki-Tarkka & Venäläinen 2004, 25; Niskanen ym. 2000, 59).



KUVIO 9. Tikkataulumenetelmä, kahdeksalla eri osa-alueella (mukaillen Mäki-Tarkka & Venäläinen 2004, 25; Niskanen ym. 2000, 59).

#### Liite 4. Tikkataulumenetelmän ohjeistus

Ohjeistus on hyvä antaa osallistujille etukäteen luettavaksi. Tikkataulun kuva, josta näkyy arvioitavat kohdat (esim. liite 3, kuvat 9 ja 10) jaetaan osallistujille paperilla. Tarkoitus on, että ensin arvioidaan yksin ja sen jälkeen kootaan yhteinen näkemys asiasta ryhmänä, vastausten keskiarvona.

Arviointia toteutettaessa on hyvä käyttää eri värejä yksilö- ja yhteiselle arviolle. Arviointi tapahtuu asteikolla 1 - 5. Huonosti toimiva alue saa pienen pistemäärän ja hyvin toimiva suuremman.

##### 1. Yksilötyö (5 - 7 min)

- Kukin pohtii itse, mikä on hänen oma käsityksensä arvioitavista kohteista sekä valmistautua kertomaan oman näkemyksensä.
- Tikkataulua täytetään siten, että jokaiseen sarakkeeseen tehdään merkintä asteikolle 1 - 5 siihen kohtaan, missä ollaan tällä hetkellä.

##### 2. Ryhmätyö (30 - 60 min)

Tärkeää on saada syntymään keskustelua jokaisesta kohdasta.

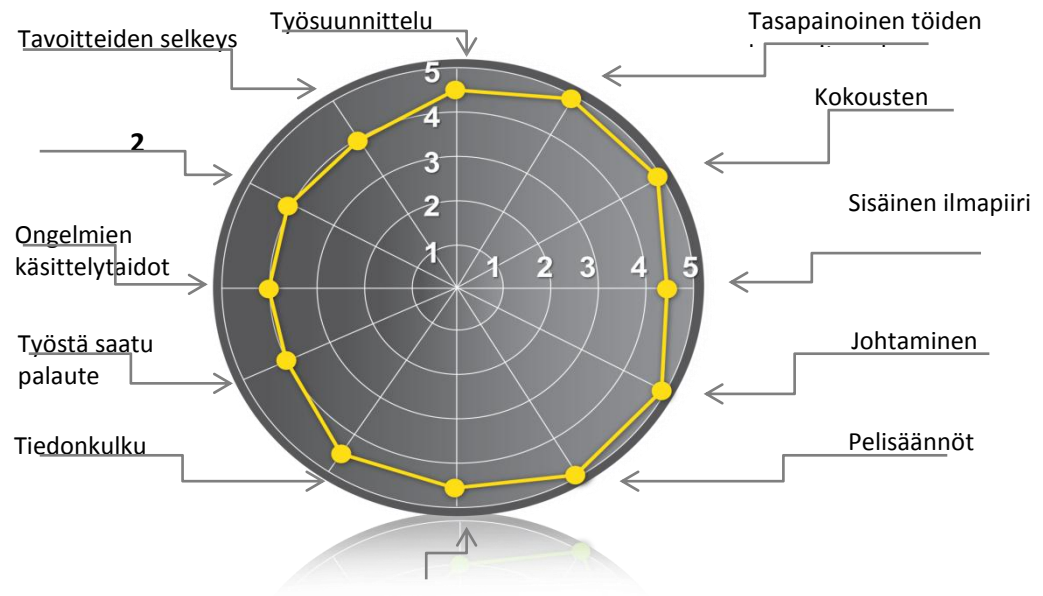
- Jokainen kertoo vuorollaan oman käsityksensä ja sille antamansa pisteet.
- Toimiva tapa on käydä läpi yksi kohta kerrallaan.
- Tämän jälkeen muodostetaan yhteinen käsitys kohteesta ja lasketaan sille yhteispistearvo.
- Yhteisen arvioinnin tulos kirjataan tikkatauluun. Tulokset on hyvä olla kaikkien nähtävillä esimerkiksi tietokoneen välityksellä seinälle heijastettuna tai fläppitaululla.

##### Tulosten käsittely (30 - 60 min)

- Piirrettäessä pisteet yhdistävä ympyrä saadaan ”hämähäkinseitti”. Tikkataulu-merkintöjen avulla nähdään selkeästi, mitkä asiat sijaitsevat lähellä keskustaa eli minkä osa-alueen parantamiseen tulisi keskittyä.
- Kartoituksen jälkeen on tarkoitus keskustella tuloksista sekä suunnitella mahdollisesti tarvittavia kehittämistoimenpiteitä, tarkastuspisteitä ja aikataulusta sekä määritellä niille tekijät.
- Ryhmänvetäjän tekee yhteenvedon tuotoksista ja keskustelujen tuloksista.



Liite 5. Topias-projektin tikkatauluarvioinnit



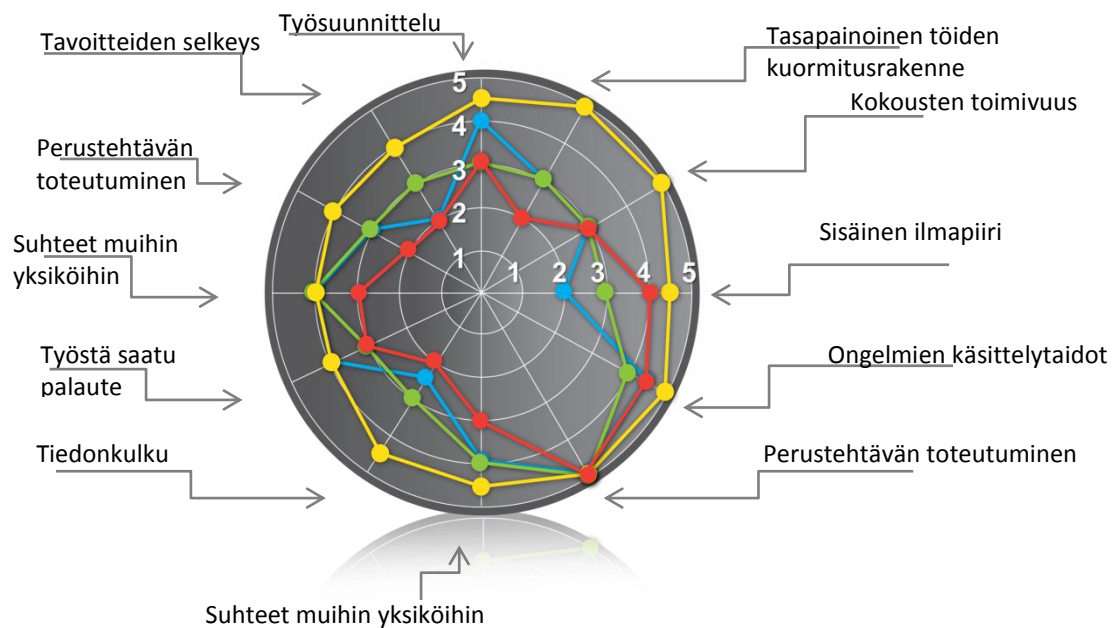
KUVIO 10. Topias projektin tikkatauluarviointi, oppilaitoskoordinaattoreiden työryhmästä.

**Oppilaitoskoordinaattorit**

**Ammattialakohtaiset koordinaattorit**

**Erityistä tukea tarvitsevien työssäoppimisvastaavat**

**Työturvallisuusvastaavat**



KUVIO 11. Koko Topias-projektin kaikkien työryhmien tikkatauluarviointi.

Liite 6. Työjärjestys 8-kenttäiseen SWOT-analyysiin (mukaillen Anttila 2007, 143; Puikkonen 2011, 14; SWOT Analysis 2011).

<div>Sisäiset Internal Factors</div> <div>Ulkoiset External Factors</div>	<b>1. Strengths – Vahvuudet</b> , jotka projekti hallitsee omassa toiminnassaan. Asiat, jotka projekti on omin toimin saanut aikaan.	<b>2. Weaknesses – Heikkoudet</b> , joita projekti ei hallitse omassa toiminnassaan ja/tai omien toimien tuloksena.
<b>3. Opportunities -</b> Mahdollisuudet, joita vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muu- tos antavat projektin toiminta- ympäristössä. Projektista riip- pumattomat tekijät, joiden varassa projekti voi toteuttaa toiminta-ajatustaan.	<b>5. S + O, Menestystekijät</b> Hyödynnä ota huomioon mahdollisuudet, jotka ovat lii- tettävissä vahvuuksiin. Sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mah- dollisuuksien varaan luodut tai luotavat menestystekijät.	<b>6. W + O, Heikkoudet</b> vahvuuksiksi. Korjaa kehitä/vahvista heikkoudet saatavilla olevilla mahdollisuuksilla. Toimet, joil- la pienennämme heikkouksia tai poistamme ne kokonaan.
<b>4. Threats - Uhkatekijät</b> (projektin toimintaympäristös- sä). Ulkoiset meistä riippumat- tomat asiat, jotka uhkaavat mahdollisuuksiamme toteuttaa toiminta-ajatustamme.	<b>7. S +T, Uhat hallintaan.</b> Varaudu/ennakoi/vahvista vahvuuksia uhkia vastaan. Kuvaus keinoista, joilla torjum- me uhkien vaikutusta toimin- taan.	<b>8. W +T, Mahdolliset</b> kriisitilanteet. Vältä/torju/pyri vahvistamaan heikkoudet ulkoisilta uhilta. Listaus katastrofitilanteista, joissa sisäiset uhat kohtaavat (motivoi käsittelemään heikkouksia).

## Liite 7. ZEF-kyselyn kysymykset

Kyselyllä kartoitettiin TAO:n projektien arviointia ja miten sitä tulisi kehittää

Vastaajan työtehtävä

- Vaihtoehtokysymys: projektipäällikkö, projektipalvelusihteeri, projektitoimija

Tavoiteasettelu ja suunnittelu

1. Projektille on tehty arviointisuunnitelma?
  - Vaihtoehtokysymys: kyllä/ei
2. Projektin tavoitteet arvioinnissa ovat realistiset (haastavia, mutta saavutettavissa)?
  - Janakysymys: Mitä mieltä olet väittämistä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
3. Vapaapalautekysymys: Kuinka usein ja missä kohtaa projektia tavoitteiden toteutumista mitataan, seurataan ja dokumentoidaan? (Esimerkiksi toteutetaanko projektissa ennako-, väli- vai jälkiarviointia?)
4. Vapaapalautekysymys: Kuinka monta prosenttia koko projektin budjetista on varattu arvioinnille?

Seuranta, arviointi ja niistä oppiminen

5. Arviointi toimii henkilökohtaisen oppimisen välineenä projektissa?
  - Janakysymys: Mitä mieltä olet väittämistä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
6. Käytössä oleva seuranta- ja arviointijärjestelmä on herkkä tunnistamaan projektin tulokset?
  - Janakysymys: Mitä mieltä olet väittämistä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
7. Projektin toimintaa kehitetään arviointitietojen pohjalta?
  - Janakysymys: Mitä mieltä olet väittämistä (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)
8. Arvioidaanko sitä, miten toiminta on siirrettävissä projektin päättyttyä normaaliksi toiminnaksi?
  - Vaihtoehtokysymys: kyllä/ei
9. Antaako teidän projektiarviointinne tietoa siitä, miten projektin päättyttyä siinä kehitelty toiminta saadaan siirrettyä / resursoitua normaaliksi toiminnaksi?
  - Vaihtoehtokysymys: kyllä/ei
10. Vapaapalautekysymys: Onko arviointi tehty itse vai teetetty ulkopuolisilla?
11. Vapaapalautekysymys: Mitä arviointimenetelmää projektissanne toteutettiin/toteutetaan?

Vapaapalautekysymyksiä:

12. Mitkä tekijät mielestäsi edistävät arvioinnin toteutusta?
13. Mitkä tekijät estävät arvioinnin toteutusta?
14. Toiveet ja odotukset tulevalle projektiarvioinnille?
15. Mitkä ovat kolme tärkeintä arvioinnin kohdetta omassa projektissasi?
16. Vapaa sana, jos haluat esim. täydentää jotain kohtaa.

Vapaapalautekysymyksiin voi vastata omin sanoin.

## Liite 8. Saatekirje TAO:n ZEF-verkkokyselyyn

### Kyselyn saatekirje

Hyvä TAO:n projektityöntekijä

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen siihen liittyvää opinnäytetyötä projektiarvioinnin kehittämisestä. Sen taustakartoitukseksi toteutan ZEF-verkkokyselyn, joka sisältää projektiarviointiin liittyviä väittämiä. Tampereen kaupunki on myöntänyt kyselyyn tutkimusluvan.

Kyselyssä on monivalintakysymyksiä ja muutama vapaapalautekysymys, johon voitte vastata vapaamuotoisesti. Vastaamiseen menee 10 - 15 minuuttia. **Viimeinen vastauspäivä on 14.9.2012.** Kysely on täysin luottamuksellinen, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot paljastu kenellekään. Tuloksia arvioidaan keskiarvoina.

Jättämällä yhteystietonne lomakkeen lopussa olevaan "arvonta"-kohtaan pääsette mukaan arvontaan. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan Viking Linen laivamatka Tallinnaan.

**Kyselyyn pääset klikkaamalla alla olevaa linkkiä tai kopioimalla sen internetselaimesi osoiteriville ja painamalla Enter-näppäintä.**

<http://player.zef.fi/tampere/ajax/?q=4557-c66896z6>

Vastaan mielelläni kyselyä koskeviin tiedusteluihin.

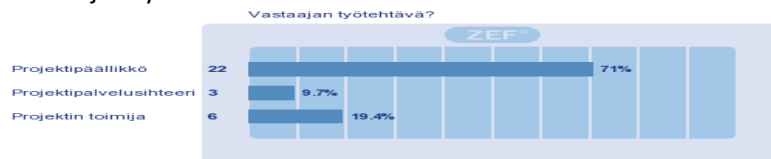
Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Sari Talonen, p. 050 542 8487, [sari.p.talonen@tampere.fi](mailto:sari.p.talonen@tampere.fi),

## Liite 9. Sähköisen ZEF-kyselyn graafisesti esitetyt tulokset.

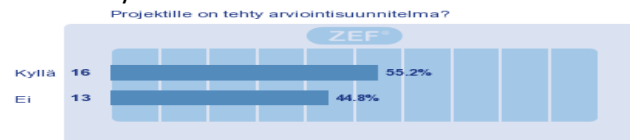
### Taustakysymys

Vastaajan työtehtävä?



### Tavoiteasettelu ja suunnittelu

1. Projektille on tehty arviointisuunnitelma?



2. Projektin tavoitteet arvioinnissa ovat realistiset (haastavia, mutta saavutettavissa)?



### Seuranta, arviointi ja niistä oppiminen

- Arviointi toimii henkilökohtaisen oppimisen välineenä projektissa?
- Käytössä oleva seuranta- ja arviointijärjestelmä on herkkä tunnistamaan projektin tulokset?
- Projektin toimintaa kehitetään arviointitietojen pohjalta?



Taulukossa on vastaukset kysymyksiin 5, 6 ja 7. Kysymyksen 5 vastaus on kohdassa 1, kysymyksen 6 kohdassa 2 ja kysymyksen 7 vastaus kohdassa 3.

8. Arvioidaanko projektissanne sitä, miten projektin toiminta on siirrettävissä projektin päätyttyä normaaliksi toiminnaksi?



9. Antaako projektiarviointi tietoa siitä, miten projektin päätyttyä siinä kehitelty toiminta saadaan siirrettyä / resursoitua normaaliksi toiminnaksi?



Liite 10. Haastattelukysymykset tikkataulumenetelmän käytettävyydestä ja hyödyllisyydestä

#### HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT

Projektin nimi

Haastateltavan toimenkuva

Haastattelututkimuksen päätutkimuskysymys:

Miksi tikkataulumenetelmällä tulisi arvioida?

Mitä vaatimuksia toimivalle tikkataulumenetelmälle on?

Mitä etuja tällä arviointitavalla voidaan projektitoiminnalle saavuttaa?

Missä kohtaa toteutitte arvioinnin?

#### HAASTATTELUKYSYMYKSET

##### **Menetelmän valinta**

Miksi päädyitte tikkataulumenetelmän käyttöön projektinne arvioinnissa?

Millaisia arvioinnin kohteita valitsitte?

Missä kohtaa toteutitte projektin arvioinnin? Oliko ajankohta oikea?

Arviointitilanne

Keitkä osallistuivat arviointiin?

Osallistuivatko kaikki? Jos eivät, niin miksi?

Kuinka ohjeistitte tikkataulumenetelmään osallistujat?

Oliko projektissanne työskentelevillä kykyä suorittaa tämäntyyppistä arviointimenetelmää?

Kuinka sitä voitaisiin kehittää?

Toimivatko arvioinnin keskustelutilanteet?

Nousivatko niistä helposti esille kehitystä tarvitsevat osa-alueet?

##### **Hyöty projektille ja kehittämiskohteet**

Siirtyivätkö arvioinnissa esiin tulleet asiat projektinne normaaliin toimintaan?

Jos eivät, niin miksi?

Toiko tikkataulumenetelmällä tehdyt arviointi jotakin uutta projektitoimintaa?

Mitä pysyviä tuloksia on saavutettu?

Mitä puutteita havaitsitte?

Kuinka tikkataulumenetelmää pitäisi mielestäsi jatkossa projektiarvioinnissa hyödyntää?

Mitä esteitä ja rajoitteita näet tikkataulumenetelmän hyödyntämiselle?

Kuinka menetelmää pitäisi mielestäsi kehittää?

## Liite 11. Saatekirje tikkataulumenetelmän haastatteluun

Hyvä projektityöntekijä

Teen opinnäytetyötä projektiarvioinnin kehittämisestä Jyväskylän ammattikorkeakoulussa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Toivon, että voit auttaa minua tutkimukseni edistämässä suostumalla haastatteluun.

Haastatteluni tarkoituksena on selvittää tikkatauluarvioinnin soveltumista projektiarviointiin ja sitä, miten tikkataulumenetelmä soveltuu siihen. Haastattelu on täysin luottamuksellinen, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot paljastu kenellekään. Tuloksia arvioidaan työssäni yhteenvetoina. Tampereen kaupunki on myöntänyt haastatteluun tutkimusluvan.

Kerään aineistoa 27 projektitoimijalta, joiden projekteissa on toteutettu arviointia tikkataulumenetelmällä. Haastattelut kohdentuvat Topias-projektiin (Työssäoppimisen kehittämishanke Pirkanmaan toisen asteen koulutuksen järjestäjille) ja PAOK-hankkeeseen (Pirkanmaan toisen asteen yhteisöllinen kehittämisverkosto). Aineiston keruuseen olen varannut syyskuun 2012.




Mikäli suostut ajatuksinesi osaksi tutkimusaineistoani, toivon, että vastaat viimeistään tiistaina 25.8. ja ehdotat Sinulle sopivaa haastattelu-aikaa syyskuuksi. Haastatteluun kuluisi 1-1 ½ tuntia. Liitteenä haastattelukysymykset.

Toivon Sinulta myönteistä vastausta, mutta kielteisenkin mahdollisimman pian. Kiitos kummassakin tapauksessa etukäteen! Haastatteluun osallistuneiden kesken arvotaan Viking Linen laivamatka Tallinnaan.

Terveisin

Sari Talonen, p. 050 542 8487, [sari.p.talonen@tampere.fi](mailto:sari.p.talonen@tampere.fi)

## Liite 12. SWOTPA-arviointi opettajien työelämähankkeesta.

SWOTPA-ARVIOINTI				
Värikoodaus:  = neutraali  = positiivinen  = negatiivinen				
Näkökulma	Projektin henkilöstö	Yhteistyökumppani(t)	Rahoittaja(t)	Miten on budjetissa huomioitu
<b>Vahvuudet</b> (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projektikokemusta omaava henkilöstö, toimiva tiimi</li> <li>– Hyvä yhteistyö projektitoimiston kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiivis ja monipuolinen yhteistyö Pirkoon</li> <li>– Yhteistyö lukiokoulutuksen kanssa hyvää</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vahva osaaminen</li> <li>– Iso organisaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pirkoon budjetointiin oma osatoteutuksen projektipäällikkö ja sihteeri → mahdollistanut tiiviin yhteistyön</li> </ul>
<b>Heikkoudet</b> (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hankesuunnittelu piti tehdä suurelta osin ilman rahoitusta</li> <li>– Sihteerittömät jaksot ja sihteerivaihtuvuus</li> <li>– Projektihenkilöstön asiantuntemus lukioita koskeissa asioissa on vähäistä, projektitoiminta on uutta lukion hallinnossa ja opetuksessa</li> <li>– Vaikeus saada tekniikan opettajia työelämäjaksoille lähtijöiksi → yksi opettaja on perunut jakson</li> <li>– Jaksojen pituuden ja ajankohtien useat vaihdot työllistävät projektihenkilöstöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hallinnoijan sihteerin poissaolo hankaloittanut toimintaa</li> <li>– Työelämän yhteistyökumppaneille olisi tärkeää tekniikan alan osallistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jatkorahoituksen päätöksentekoa hankaloittaa yleisesti heikentynyt taloustilanne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rahoituspäätös myönnetään vuosi kerrallaan → oppilaitos joutuu ottamaan riskin suunnitellessaan vuoden 2013 toimintaa</li> <li>– Suunnittelua ei ollut budjetoitu</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b> (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oppilaitosten yhdistyminen (Tredu)</li> <li>– Yhteistyön kehittäminen ja tiivistäminen muiden saman alan projektien kanssa</li> <li>– Benchmarkkauksen hyödyntäminen ja verkostoituminen</li> <li>– Lukio-opettajien työelämäyhteistyöinnostus</li> <li>– Opettajien työelämäyhteydet paranevat ja ammattitaito päivittyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oppilaitosten yhdistyminen (Tredu).</li> <li>– Pysyvä malli opettajien työelämäjaksojen toteuttamisesta</li> <li>– Opettajien työelämäyhteydet paranevat ja ammattitaito päivittyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vahva osaaminen</li> <li>– Tiivis yhteistyö työelämän eri osapuolten kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Benchmarkkaukseen/verkostoitumiseen on varattu rahoitusta</li> </ul>
<b>Uhat</b> (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työsopimusten lyhytkestoisuus</li> <li>– Toiminnan suunnitelmallisuutta ja toteuttamista hankaloittaa jatkorahoituspäätöksen viipyminen → henkilöstön palkkaamisessa oppilaitoksen on otettava riski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työsopimusten lyhytkestoisuus</li> <li>– Toiminnan suunnitelmallisuutta ja toteuttamista hankaloittaa jatkorahoituspäätöksen viipyminen → oppilaitoksen on otettava riski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Yleinen talouden laskusuhdanne</li> <li>– EU-rahoituksen väheneminen Suomesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Jatkorahoitus ei toteudu</li> </ul>



<p><b>O + S, Menestystekijät</b> (mahdollisuuksista vahvuuksia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oppilaitosten yhdistyminen (Tredu) tuo laajempaa projektiosaamista → <b>vahvistaa oppilaitoksen ja työelämän yhteistyötä</b></li> <li>– Yhteistyö samanlaisten projektien kanssa → <b>opitaan toisilta eikä tehdä samoja asioita/virheitä moneen kertaan</b>. Kehitetään toimintaa yhdessä, ei erikseen</li> <li>– Verkottuminen ja benchmarkaus <b>tuovat uusia näkökulmia</b> ja mahdollisuuksia projektitoimijoille ja -toimintaan</li> <li>– Lukio-opettajien innostus hyödynnettävä → <b>opetus, koulutus ja työelämä tulevat lähemmäksi toisiaan</b></li> <li>– Opettajien työelämäjakso päivittää <b>oman työelämäosaamisen ja lisää projektiosaamista</b> → <b>seurantatietojen saaminen helpottuu</b>.</li> <li>– Moodlen kurssi paikasta tehty tarkoituksenmukainen työskentely- ja tiedottamisväline, jota kehitetään jatkuvasti → <b>projektihenkilöstö saa ajantasaista tietoa ja pystyy näin paremmin keskittymään oman osaamisen päivittämiseen</b></li> <li>– <b>Työelämäjaksoihin lähtevät valmennetaan, ohjeistetaan ja ne ovat tavoitteellisia, suunniteltuja ja arvioidaan</b></li> <li>– Lukiokoulutuksen opettajien jaksot kestävän yhden viikon ja ammattillisten opettajien jaksot ovat pituudeltaan 1 - 2 kuukautta. Attoaineiden opettajien jaksojen pituudesta sovitaan tapauskohtaisesti → <b>työelämäjakson ei tarvitse olla aina pitkä, vaan tavoitteellisuus on aikaa tärkeämpää</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Oppilaitosten yhdistymisen (Tredu) myötä yhteistyö <b>vahvistuu, eikä yhdistymisen alussa synny ”katkosvaiheita”, kun hankeosaaminen on vahvaa</b></li> <li>– <b>Syntyy pysyvä malli työelämäjaksoista</b> → <b>mahdollistaa työelämäjaksot jatkosakin ja antaa paremman mahdollisuuden toiminnan kehittämiseen omara-hoituksella</b></li> <li>– Työelämäjaksoille menevät (tavoite 50 - 75) päivittävät omaa osaamistaan, toteuttavat työpaikkaohjaajakoulutusta tai oppimis- ja näyttöympäristöjen sekä tutkintotilaisuuksien muodostamiseen ja dokumentointiin tai tutkinnon paikallisen osan muodostamiseen liittyvää kehittämistä → <b>työpaikkojen tieto tutkinnoista ja ammatillisesta koulutuksesta laajentuu</b></li> <li>– Työelämässä <b>lisääntyy työssäoppimista ohjaavien ohjaus- ja arviointitaidot</b> → <b>osaavat hyödyntää ”oikeaa” tietoa ohjauksessa</b></li> <li>– <b>Vahvistaa työelämän ja oppilaitosten yhteistyötä</b> → <b>koulutetut työpaikkaohjaajat lisääntyvät (tavoite 30 - 50),</b></li> <li>– Ennen <b>jaksoa opettajat osallistuvat työelämäjaksovalmennukseen</b>, jonka aikana heidät ohjeistetaan OTE-toimijan käsikirjaan ja opastetaan toimimaan ESR-projektissa</li> <li>– <b>Näkyvyyttä ulkopuolisille</b>, koska hankkeesta on esittely Tampereen kaupungin projektisivustolla (Loorassa) ja työssäoppimispaikkojen kuvauksia on tehty Topirikka-sivustolle</li> <li>– <b>Oppilaitosyhteistyön lisäksi työelämän organisaatiot keskeisessä roolissa</b></li> <li>– Projektitoimijoiden <b>työkokoukset tarjoavat keskeisen tiedonsaannin, yhteistyön ja vaikuttamisen kanavan</b> → <b>projektiosaaminen lisääntyy</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vahva osaaminen lisää luotettavuutta. Isosta organisaatiosta helppo löytää tarvittavaa osaamista</li> <li>– Näkyvyyttä monilla aloilla ja työelämän monilla tasoilla (johto, työntekijät) → <b>kaikki halukkaat pääsevät seuraamaan hankkeen toimintaa Moodlen kautta</b></li> <li>– <b>Hanke saa näkyvyyttä, vaikka ei itse sitä tuota, koska siinä tuotettuja aineistoja saa käyttää ilman eri korvausta ja lupaa rakennerahasto-ohjelman tavoitteiden mukaisesti</b></li> <li>– <b>Hankkeessa tehdään esitutkimus topirikka.fi-portaalin käytettävyydestä myös aikuiskoulutuksen tarpeisiin</b> → <b>laajentaa portaalin käyttäjäkuntaa sekä oppilaitoksessa että työelämässä. Tämä on huomioitu budjetissa, mutta voi tarvita enemmän rahoitusta.</b> Kaikki alat saavat näkyvyyttä, työelämäyhteistyö vahvistuu, ja osaaminen jalkautuu laaja-alaisesti</li> <li>– Projektin moodlesta löytyy ajantasaainen viestintäraportti → <b>seuranta helpottuu</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Benchmarkaus ja verkostoituminen <b>mahdollistetaan rahoituksen ja hyvän toimintasuunnitelman avulla</b></li> <li>– Selkeä kustannustoteumataulukko, jossa on kirjattuna koko hankkeen budjetti suhteessa kulutettuihin varoihin → <b>selkeyttää seurantaa ja taloustarkasteluja</b></li> <li>– Taloushallintoryhmä kokoontuu kolmen kuukauden välein tarkistamaan talouden tilannetta. Talousryhmän tarkoituksena on seurata hankkeen talouden kulkua, <b>jotta mahdollisiin puutteisiin kyettään puuttumaan</b> → <b>yhdistymisen myötä osaaminen kehittyy</b></li> <li>– Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus rahoittaa 757 558 euroa, josta Euroopan sosiaalirahaston ja valtion rahoitusta 619 971 euroa</li> <li>– Työelämäjaksoista maksetaan 24,5 h /vko (tehtynä työnä 36,25h) → <b>perustelut ovat selkeät ja yhdenmukaiset ja toteutuvat kulut ovat hankkeelle ennakoitavissa</b></li> </ul>
---	---	--	--	---

<p><b>W + O, Heikkoudet vahvuuksiksi</b> (heikkouksista vahvuuksia mahdollisuuksien avulla)</p>	<p>– Hankesuunnitelman tekemisessä hyödynnetään omaa kokemusta ja voidaan hyödyntää myös Pirkon osaamista → suunnitelmassa pystytään ottamaan huomioon se, minkä on aikaisemmin huomattu ”unohtuneen”</p> <p>– Sihteerittömät ajat on joiltain osin paikattu projektipäälliköiden osaamisella → osaaminen on kasvanut ja töiden kuormituspaineeet ovat kasvattaneet kriisitilanteiden selvityskykyä. Tredu lisää projektiosaamista</p> <p>– Projektiosaaminen lisääntyy toimijoilla ja heidän organisaatiolla</p> <p>– Tekniikan alan työelämäjaksojen peruutukset antavat muille aloille lisäpaikkoja → osaaminen joka tapauksessa lisääntyy. Lukio-opettajien innostusta olisi osattava hyödyntää jaksojen markkinoinnissa</p> <p>– Työelämäjaksojen peruuntumisten myötä saadaan hyviä erilaisia malleja toteuttamismuodoista</p> <p>– Itse voi hakea, mutta esimiehet päättävät lähtijät sekä jaksojen pituudet → <b>tarvetta mietitään usealta kannalta</b></p> <p>– <b>Osalla heikko tietämys ESR:n mukana tulevista seurantatietojen keräämisistä → kaikki työelämäjaksoille lähtevät opettajat valmennetaan ennen jaksoa, jonka johdosta seurantatietojen saaminen helpottuu</b></p>	<p>– <b>Projektsihteerin poissaoloja on tarvinnut muiden korvata, jolloin joku muu on joutunut/saanut perehtyä projektin taloushallintoon → tietoa on näin useammalla.</b> Sihteerin sairaustapauksissa olisi sijaisjärjestelysuunnitelma mietittävä selkeämmäksi</p> <p>– <b>Työelämän tarve ei kohtaa opettajien omia haluja osallistua jaksoille → löydetään uusia ratkaisuja ja tekijöitä asian korjaamiseksi erityisesti tekniikan alalla</b></p> <p>– Jaksoille ei päästetä ilman valmennusta → <b>Työelämäjaksot ovat tavoitteellisia, suunniteltuja ja arvioituja → näillä varmistetaan projektin toiminta.</b></p> <p>– <b>Projektin arviointikriteerit eivät ole selkeitä ulkopuolisille → selkeyttäminen loisi luotettavuutta siitä, että projektissa toimitaan/edetään suunnitelmien mukaisesti</b></p>	<p>– Jatkorahoituksen päätöksentekoa tukevat projektin vahva osaaminen ja suunnitelmien mukainen toiminta → <b>näillä saavutetaan lisäksi tiivis yhteistyö työelämään ja muihin verkostoihin</b></p> <p>– Eurooppa tunnuksen (EU-lipun) ja Vipuvoimaa EU:lta 2007 – 2013-tunnukset ovat määräysten mukaisesti kaikissa sähköisessä ja kirjallisessa materiaalissa → <b>onnistunut tiedotus tekee hankkeet ja ESR-ohjelmat tutuksi suurelle yleisölle</b></p> <p>– <b>Jatkorahoituspäätökseen vaikuttaa positiivisesti projektin laaja työelämäyhteistyö</b></p>	<p>– Benchmarkkaukseen ja verkostoitumiseen on varattu rahoitusta → <b>näiden kautta saadaan tietoa (vaihtoehtosuunnitelmia) rahoitusvaihtoehtoihin, joihin projektissa ei ole osattu varautua</b></p> <p>– Flat <b>ratella katettavia kustannuksia ei tarvitse rahoittajalle erikseen todentaa eikä tarkastaa. Myös tuen saajat säästävät näiden kustannuslajien raportoinnilta ja todentamiselta.</b> Flat ratella katettaviin kustannuksiin sisältyy paljon rahalliselta määrältään pieniä, mutta kuitenkin runsaasti työtä vaativia kustannuseriä</p> <p>– Flat rate menettelyn myötä resurssisuunnittelun merkitys korostuu, työajanseuranta on tärkeämpää, samoin budjetin seuranta ja muutoksiin reagointi ovat entistä tärkeämpiä → <b>tavoitteet toteutuvat täysimääräisinä</b></p>
<p><b>T + S Uhat hallintaan</b> (uhkien torjunta vahvuuksien avulla)</p>	<p>– Työsopimusten solmiminen pidemmäksi ajaksi vahvistaisi paremmin sitoutumista ja kehitystoimintaa. Isolla organisaatiolla voisi olla mahdollista projektin loputtua siirtää muihin töihin, jos samanlaista</p>	<p>– Toimijoiden lyhytkestoiset työsuhteet pitää pystyä hyödyntämään myös verkostoitumiseen → saadaan tukea omaan toimintaan</p> <p>– Yhteistyökumppaneita ei tulisi nähdä kilpailijoina vaan mahdollisuuksina</p>	<p>– <b>Jos rahoitus vähenee</b>, projektin vahva osaaminen keksii uusia toteuttamismuotoja ja/tai hankkeiden yhdistymisiä</p> <p>– Hanke on myös osattava keskeyttää, jos jatko ei ole</p>	<p>– Jos jatkorahoitus ei toteudu, saadaan vapautuvat rahat (omarahoitusosuus) muuhun käyttöön</p> <p>– Hankkeen laskennallisiin kustannuksia voidaan lukea vain työ, joka on tosiasiallisesti tehty palkallisena työaikana →</p>

	<p>työtä ei olisi osoittaa → <b>pätevä henkilöstö takaa suunnitelmien toteutumisen → mahdollistaa myönteiset jatkorahoituspäätökset</b></p> <p>– Hyvällä projektiosaamisella osataan huomioida muutokset riittävän ajoissa → <b>pystytään tekemään nopeita päätöksiä ja/tai muutoksia</b></p> <p>– Projektissa on tarkoituksena tehdä esitutkimus, jonka avulla selvitetään topirikka.fi-portaali. Käytettävyyttä aikuiskoulutuksessa → toimijoiden pätevyys mahdollistaa tutkimuksen</p> <p>– Moodleen on annettu hankkeen keskeisille toimijoille aihealueittain (lohkoittain) ns. opettaja-oikeudet (päivittämisoikeus) → <b>auttaa sitoutumista, lisää avoimuutta ja näkyvyyttä ja tasoittaa projekti-päälliköiden työtaakkaa</b></p>	<p>– Vahva osaaminen antaa yhteistyökumppaneille varmuutta jatkorahoituksen myönteisestä päätöksestä → yhteistyö jatkuu sovitusti</p>	<p>mahdollista pienemmällä budjetilla</p>	<p><b>projektissa on tähän tehty selkeät lomakkeet, täyttöohjeet ja opastukset kustannusten keräämiseen</b></p> <p>– Hankkeen työelämäjaksoille osallistuvien opettajien ikä ei ole kriteerinä jaksolle pääsyssä → <b>rahoituksen riittävyyden seuraamisessa oltava tarkka, koska ikälisät kasvattavat palkkakustannuksia</b></p>
<p><b>T + W</b></p> <p><b>Mahdolliset kriisitilanteet</b></p> <p>(uhkien toteutuminen)</p> <p>–</p>	<p>– Jos jatkorahoitusta ei myönnetä → työelämäjaksot keskeytyvät ja projektin hallinnointi hankaloituu (hankkeen lopetus vaatii työpanosta)</p> <p>– Rahoituksen viipyminen saattaa aiheuttaa toiminnan hidastumista → jaksojen toteutuminen ei toteudu suunnitellusti</p> <p>– Hankkeella on sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita, mutta mittareita niiden seuraamiseksi ei ole kaikkiin kohtiin vielä kehitetty → vaikuttavuus ja tuloksellisuus paranevat näiden valmistuttua</p> <p>– Hankkeen ohjausryhmä ei anna riittävästi arviointia toiminnasta ja hallinnoinnista</p> <p>– Hankkeen <b>tiedotussuunnitelma</b>sta puuttuu aikataulu, toimenpiteiden arvioidut kustannukset ja aiottujen <b>tiedotuskanavien vastuu-</b></p>	<p>– Kielteinen rahoituspäätös tai päätöksen hidastuminen hankaloittaa yhteistyötä, työpaikkaohjaajien koulutusta ja näyttöympäristöjen kehittämis-työtä</p> <p>– Hankkeella on selkeät mittarit määrällisille ja osalle laadullisista mittareista. Kohteita on kummassakin neljä. Laadullisissa arviointikohteissa toteutajina ovat hanketoimijat, ja toimintamallien arvioinnissa on lisäksi mukana myös vertaiskehittäjä- ja benchmark-kumppanit → vaikuttavuus ja tuloksellisuus paranevat, kun hanke saa tehtyä kaikkiin laadullisiin tavoitteisiin mittarit</p> <p>– Suunnitelmissa on tehdä työpaikoille palautelomake, jolla projektin toimenpiteisiin osallistuneet arvioivat laadullisten tavoitteiden onnistumista → <b>on vielä selvittämättä, miten näihin pystytään reagoimaan</b></p> <p>– Hankkeen tulee kehittää</p>	<p>– <b>Vuoden 2013 osalta rahoittaja tekee erikseen rahoituspäätöksen ilman eri hakemusta edellytyksellä, että projekti etenee suunnitelman sekä ehtojen mukaisesti ja rahoittajaviranomaisella on käytettävissä tarvittava myöntövaltuus</b></p> <p>– Kaiken hanketoiminnan oltava projektisuunnitelman mukaista → selkeä yhteys tavoitteeseen: mitä on tehty, kuka, missä, milloin ja miksi</p> <p>– Hankkeen <b>tiedot</b> pääsevät väärin käsiin → <b>hanketta toteutettaessa on noudatettava henkilötietojen suojaa ja salassapitoa koskevia säädöksiä</b></p> <p>– Mikäli suoria henkilöstökustannuksia (83,9 %) ei kerry projektille suunnitelman mukaan tai jos henkilöstökustannuksia hylätään, se vähentää samassa suhteessa myös välillisiä kustannuksia → <b>Flat rate periaate</b></p>	<p>– Opettajalle maksetaan 24,5 h/vko (tehtynä työnä 36,25 h) riippumatta opetusvelvollisuustuntimäärästä. <b>Jaksolle lähtijän palkan maksaa projekti, mutta sijaisen palkan maksaa oppilaitos</b></p> <p>– Flat rate -menettely nopeuttaa maksatuksia → <b>hidastaa, jos hanke ei osaa kohdentaa oikeita kustannuksia tälle menoerälle</b></p> <p>– Moodlesta <b>löytyy projektin vuosikello, mutta missään ei siihen rahoituksessa viitata (onko huomioitu myös budjetoinnissa ja aikatauluissa)</b></p> <p>– Menoeriä seurataan sentin tarkkuudella → <b>niitä ei saa ylittää</b></p> <p>– <b>Flat rate määräytyy henkilöstökustannusten mukaan → jos henkilöstökustannukset ovat todellisuudessa korkeat, hankkeen välillisiä kustannuksia (14,3 %) ei pystytäkään korvaamaan suunnitellusti palkkakustannuksista</b></p> <p>– Määrällisten tavoitteiden seuraaminen</p>

	<p><b>henkilöt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Näyttöympäristöjen ja tutkimustilaisuuksien kartoituksia ja dokumentointeja ei tehdä riittävästi joka alalla → opiskelijoiden näyttöympäristöt eivät kehity toivotulla tavalla</li> <li>– Asiakirjoja tulee varautua säilyttämään vuoden 2025 loppuun asti</li> <li>– Hakeminen <b>työelämäjaksolle on vapaaehtoista</b>. Esimies tekee valinnan kehityskeskustelun pohjalta</li> <li>Ajan <b>hermolla olevat hakeutuvat hankkeen kautta työelämäjaksoille ja ne, jotka tarvitsisivat työelämäpäivitystä, eivät osaa tai halua ko. jaksolle hakeutua</b></li> </ul>	<p>työelämäval-mennusta siten, että toiminnan jatku-minen mahdollistetaan sen jälkeen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Työelämäjaksolle osallistuva tekee jaksolleen omat tavoitteet, ja työpaikalla on vastaavasti omat tavoitteet → <b>entä jos nämä eivät todellisuudessa kohtaa?</b></li> </ul>		<p>on helppoa, sillä niitä seurataan rahoittajalle ilmoitettujen lukujen mukaan, mutta <b>laadullisten tavoitteiden mittarit ovat kehitteillä</b></p>
--	---	---	--	---

### Liite 13. Opettajat työelämään -hankkeen SWOTPA-arvioinnin tiivistelmä

#### **Menestystekijät eli mahdollisuuksista vahvuuksia:**

- Hankkeella on vahva tahtotila monipuoliseen yhteistyöhön, ja se etsii koko ajan uusia kontakteja työelämästä ja yhteistyökumppaneista. Tästä johtuen oppilaitosten ja työpaikkojen välille on syntynyt entistä kattavamman ja tiiviimmän yhteistyön malleja. Työssäoppimisen yhteistyö on tiivistynyt ja yritysten rooli opiskelijoiden oppimisympäristöinä on selkiytynyt.
- Hanke osaa hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa eli opitaan toisilta, eikä tehdä samoja asioita/virheitä moneen kertaan. Osaamisen levittämisessä on myös tärkeää jakaa tietoa, mitä hanke tekee määrätietoisesti.
- Hankkeen talousryhmän tarkoituksena on seurata tiiviisti talouden kulkua, näin kyetään puuttumaan tilanteisiin nopeammin.
- Työelämäjaksoille hakeudutaan itsenäisesti, joten hankkeessa on motivoituneet osallistujat ja he sitoutuvat toimintaan
- Oppilaitosten yhdistymisen myötä osaaminen kehittyy ja vahvistuu.

#### **Heikkouksista vahvuuksia, mahdollisuuksien avulla:**

- Selkeämmät arviointisuunnitelmat ja -kriteerit ohjaisivat toimintaa määrätietoisemmin ja antaisivat luotettavuutta toiminnasta myös ulkopuolisille tahoille.
- Hankkeeseen osallistuvilla järjestetään hyvä ohjaus, jolla tuetaan hankkeeseen osallistuvan selviytymistä ESR-projektien runsaassa paperityössä.
- Muutoksiin reagointi, resurssisuunnitelmat, budjetointi ja työajanseurannat ovat entistä tärkeämpiä uuden Flat rate -menettelyn myötä, jotta tavoitteet toteutuvat täysimääräisinä.
- Projektitoimiston apua hankkeelle tulisi laajentaa ja kehittää. Se voisi olla muuta-kin kuin vain taloushallinta-apua.

#### **Uhkien torjunta vahvuuksien avulla:**

- Suurimpana uhkana on pätevän henkilökunnan saaminen hankkeen lyhytkestoisiin työsuhteisiin. Toimijoiden lyhytkestoiset työsuhteet pitäisi silti pystyä hyödyntämään myös verkostoitumisessa, mistä saada tukea omaan toimintaan.

#### **Uhkien toteutuminen:**

- Hankkeen käyttämät lomakkeet ovat selkeitä ja hyvin ohjeistettuja, mutta silti mahdollisesti puutteellisilla tiedoilla palautetut lomakkeet työllistävät jälkeensä.
- Rahoittajasuositusten mukaisesti hanke on ottanut käyttöön uuden prosenttiperusteisen kustannusmallin eli ns. Flat rate -menettelyn, jolla välilliset kustannukset (esimerkiksi matkakustannukset, toimistokulut sekä talous- ja tietohallintokulut sekä hankkeelle asetetun ohjausryhmän toiminnasta aiheutuvat kustannukset) korvataan palkkakustannuksista. Tähän on päädytty, koska se vähentää maksatuksiin käytettävää työaikaa sekä tuen saajan että viranomaisen kannalta, koska sillä katettavia kustannuksia ei tarvitse todentaa eikä tarkastaa. Hankkeen tulee tiedostaa, mitä tämä menettely tarkoittaa. Lisäksi on vaarana, että tällä ei saavuteta sitä tavoitetta jota haettiin.